

VU Research Portal

Mensen die een verschil maken in kwetsbare wijken

van Hulst, Merlijn; Matelski, Maaïke

2021

document version

Publisher's PDF, also known as Version of record

[Link to publication in VU Research Portal](#)

citation for published version (APA)

van Hulst, M., & Matelski, M. (2021). *Mensen die een verschil maken in kwetsbare wijken: Best persons, tien jaar later*. (Tilburg University essays). Tilburg University.

General rights

Copyright and moral rights for the publications made accessible in the public portal are retained by the authors and/or other copyright owners and it is a condition of accessing publications that users recognise and abide by the legal requirements associated with these rights.

- Users may download and print one copy of any publication from the public portal for the purpose of private study or research.
- You may not further distribute the material or use it for any profit-making activity or commercial gain
- You may freely distribute the URL identifying the publication in the public portal ?

Take down policy

If you believe that this document breaches copyright please contact us providing details, and we will remove access to the work immediately and investigate your claim.

E-mail address:

vuresearchportal.ub@vu.nl

Mensen die een verschil maken in kwetsbare wijken

Best persons, tien jaar later

Merlijn van Hulst
Maaïke Matelski

Mensen die een verschil maken in kwetsbare wijken

Best persons, tien jaar later

Merlijn van Hulst
Maaïke Matelski

Mogelijk gemaakt door bijdragen van
NWO, het Ministerie van BZK en LSA bewoners

Illustratie koorddanser: Francine Risseeuw

Samenvatting

Ruim tien jaar geleden spraken en volgden wij een groep mensen die zich inzette in kwetsbare wijken in Nederlandse steden. Zogenaamde “best persons”. We gingen in 2020 terug naar een aantal van deze mensen voor een uitgebreid interview. We wilden weten hoe ze zich hebben ontwikkeld, waar ze tegenaan zijn gelopen en waar ze steun aan hebben gehad. Dit is wat wij vonden: Best persons doen uitdagend werk in een dynamische omgeving. Het van belang dat de uitdaging behapbaar blijft en betekenisvol. Vanuit de werkcontext is de uitdaging de afgelopen tien jaar veelal groter geworden, maar daar stonden meestal genoeg resultaten en erkenning tegenover. Best persons werken vaak relatief autonoom, maar samenwerking is tegelijkertijd een noodzaak. Daarom zoeken ze bondgenoten. Best persons werken vaak over domeinen heen, maar voelden zich het afgelopen decennium door beleid, ambtenaren en financieringsinstrumenten regelmatig in hokjes geduwd. Samenwerking met andere partijen – bondgenoten - en geen tegenwerking vanuit grote instellingen zijn cruciale voorwaarden voor het bereiken van stabiliteit in tijden van aanhoudende dynamiek. Grote instellingen kunnen helpen door zelf een stabiele bondgenoot te zijn en bijvoorbeeld langlopende projectondersteuning te bieden. Verder zouden ze het vormen van nieuwe, evenwichtige bondgenootschappen van kleine en grote spelers in de wijk kunnen bevorderen. Naast stabiliteit is ontwikkeling ook een behoefte en een noodzaak. Dat krijgt de vorm van initiatieven die sociaal innovatief zijn, maar ook best persons zelf willen zich ontwikkelen. Hoewel onderzoek keer op keer bevestigt dat best persons ertoe doen, lijkt het beleid zich vooral op initiatieven en projecten te richten en weinig oog te hebben voor hun dragers. Om dit te veranderen zou er meer aandacht moeten komen voor de leerbehoefte van best persons en overdracht van kennis en vaardigheden op nieuwe generaties.

Inhoud

Inleiding	9
Ontwikkelingen in maatschappij en kwetsbare wijken	10
Onderzoek van de afgelopen tien jaar	11
Het huidige onderzoek	15
Bevindingen	21
Uitdagend werk	22
De invloed van de werkcontext	22
De invloed van de privé-context	28
Autonoom samenwerken	29
Ontwikkeling en verandering	31
Conclusies en Aanbevelingen	39
Conclusies	39
Aanbevelingen	42
Bijlagen	
Onderzoeksaanpak	45
Literatuurlijst	46
Lijst van geïnterviewden	50
Eindnoten	51
Over de auteurs	55

Inleiding

Inleiding

Dit essay gaat over mensen die een verschil maken in kwetsbare wijken, ook wel “best persons” genoemd. Het is geschreven op basis van een onderzoek waarvoor wij vijftien best persons uit eerder onderzoek weer uitgebreid hebben gesproken. Het gaat om actieve bewoners en frontliniewerkers die initiatieven en projecten starten en gedurende langere tijd (blijven) dragen. De bevindingen en lessen zijn van belang voor de wijkaanpak. Ze zouden voor mensen die werken in kwetsbare wijken en er als burgers initiatieven opzetten, interessant moeten zijn. Daarnaast is dit onderzoeksessay geschreven met het oog op de mensen die met deze best persons in aanraking komen, bijvoorbeeld ambtenaren, raadsleden en bestuurders in gemeenten, en leidinggevend in welzijns-, cultuur- en zorginstellingen. Het essay is geschreven op basis van gesprekken met mensen die actief zijn in vijf grotere steden, maar wij vermoeden dat de bevindingen en lessen bredere relevantie hebben.

Leeswijzer – In deze inleiding bekijken we eerst kort terug op de ontwikkelingen in de maatschappij. Dan kijken we naar het onderzoek van de afgelopen tien jaar en we eindigen de inleiding met een beschrijving van het huidige onderzoek (meer over de onderzoeksaanpak in de eerste bijlage [p. 45]). Het hoofdstuk met de bevindingen draait om een schema [p. 21] met uitgebreide toelichting per onderdeel. We sluiten af met conclusies en aanbevelingen. In de tekst hebben we ook groene tekstblokken opgenomen die dienen als achtergrond en verdieping.

Dankwoord - Aan dit onderzoek hebben een aantal mensen en instanties meegewerkt die we hier willen bedanken. Dit onderzoek is mogelijk gemaakt door een onderzoekssubsidie van het programma VerDuS Smart Urban Regions of the Future (VerDuS SURF) van de Nederlandse Organisatie voor Wetenschappelijk Onderzoek (NWO), een financiële bijdrage van het Ministerie van BZK, en door ondersteuning van LSA bewoners. Met die laatste twee organisaties en de gemeenten Leeuwarden, Utrecht en Amsterdam vormen wij een consortium. Annemarie van der Wilt dacht met ons mee over de vraag hoe best persons leren. Milou Peeters werkte interviews voor ons uit. Wij danken verder Jurjen van der Weg, Ton van der Pennen, Hella van de Velden, Mark van Ostaijen,

Jacqueline Scholing, Thijs van Mierlo, Marieke Koot, Kristel Jeuring, Andy Clijnk, Jornt van Zuylen, Dick de Ruijter, Saskia Welschen, Lex Veldboer, Jet Brinker, Ymkje de Boer, Abassin Nessar, Marjan Wertwijn, Luc Eerden, Jetze van der Ham, Han van Geel, Simone van de Wetering, Laurens de Graaf, Ayse Wijmenga, Anne-Jan Zielemans en deelnemers aan het overleg van het Tilburg Institute of Regional Law and Governance voor hun input. Het onderzoek was natuurlijk niet mogelijk geweest zonder de geïnterviewde best persons. Hun namen staan achterin het essay [p. 50]. De verantwoordelijkheid voor de inhoud van dit essay ligt uitsluitend bij de auteurs.

Ontwikkelingen in maatschappij en kwetsbare wijken

Ruim tien jaar geleden spraken en volgden wij een groep mensen die zich inzette in kwetsbare wijken in Amsterdam, Den Haag, Leeuwarden, Utrecht en Zwolle (Van den Brink, Van Hulst, De Graaf & Van der Pennen, 2012). Het was een tijd waarin de economische crisis zich deed voelen, maar er in die wijken ook een breed beleidsoffensief was ingezet (WRR, 2005; Van der Heijden, Van der Mark, Meiresonne, & Van Zuylen, 2007).¹ Sindsdien is er veel gebeurd in de Nederlandse samenleving. Thema's met een lange geschiedenis werden actueler dan ooit. Denk aan klimaat en energie, populisme en terrorisme, (het afbouwen van) de verzorgingsstaat, de verdeling van welvaart en kansen. Er kwamen daarnaast nieuwe zorgen over radicalisering en ondermijning, verdraagzaamheid en discriminatie, *fact-free politics* en *fake news*, en het meest recent de corona pandemie. In dezelfde periode werd het beleidsoffensief voor wijken afgebouwd en werden verschillende taken in het sociale domein naar gemeenten gedecentraliseerd, waarbij financiering werd teruggeschroefd. In het sociale domein volgden bezuinigingen en reorganisaties. Veel organisaties gingen uit lijfsbehoud terug naar wat ze als hun kerntaken zien.

Parallel aan deze ontwikkelingen zagen we de opkomst, of eigenlijk de verdere ontwikkeling (Hurenkamp, Tonkens & Duyvendak, 2006),² van ideeën rond vernieuwing van en vanuit de samenleving. Deze werd bestempeld als *de energieke samenleving* (Hajer, 2011), *de doe-democratie* (Van de Wijdeven, 2012; BZK, 2013) en *de participatiesamenleving* in de troonrede van 2013.³ Meer dan ooit en op diverse plekken kwam de bal bij burgers en het maatschappelijk middenveld te liggen. De overheid en grote organisaties in het publieke domein gingen zich in toenemende mate positioneren als partners in een netwerk en facilitators van initiatieven uit de samenleving. In Den Haag en gemeenteland wilde men terug naar “de bedoeling” en niet veel later werd het ideaal *een wendbare overheid*, bestaande uit organisaties die zich aan weten te passen aan snelle ontwikkelingen en die zich focussen op maatschappelijke opgaven. Er kwamen nieuwe mogelijkheden en impulsen op landelijk, regionaal, gemeentelijk en wijkniveau. Denk aan *right to challenge*, *democratic challenge*, *city deals*, G1000, lokale initiatievenfondsen, en van onderop de trend van de “stadsmakers” en “commons”.⁴

De boodschap richting burgers en gemeenschappen was dubbel. Er werd vertrouwen geuit in de eigen kracht en verantwoordelijkheid van burgers. Gedurende het afgelopen

decennium kwam er ook meer zicht op en waardering voor burgers en anderen die zich inzetten voor buurt of wijk.⁵ De vraag is echter wie aan zulke verwachtingen kunnen voldoen, wanneer de verzorgingsstaat op diverse punten wordt afgebouwd. Mensen die het om wat voor reden dan ook niet makkelijk hebben na het afnemen van financiële ondersteuning voelen zich waarschijnlijk vooral in de steek gelaten (Tonkens, 2014). In kwetsbare wijken bleek de vraag of rekenen op eigen kracht terecht is nijpender dan ooit (zie ook al WRR, 2005). Van kwetsbare burgers, die "vaak hun handen vol hebben aan het overleven op korte termijn" (Uyterlinde en Van der Velden, 2017: 30), valt minder te verwachten dat ze zich inzetten voor hun burens of wijk.

De afgelopen jaren is er weer meer aandacht en budget gekomen voor kwetsbare wijken, omdat zich er een verdere concentratie van kansarme groepen voor bleek te doen en positieve ontwikkelingen stokten (Uyterlinde en Van der Velden, 2017). Eind 2019 gaf minister Ollongren aan met samenwerkingspartners in te zetten op integrale gebiedsontwikkeling en de verkenning van gebiedsgerichte handelingsperspectieven (BZK, 2019).⁶ Aan het begin van 2020 constateerden onderzoekers in opdracht van woningbouwcorporatie Aedes dat er "een concentratie ontstaat van de kwetsbaarste groepen in een beperkt aantal buurten en dat in die buurten problemen met overlast en onveiligheid veelal toenemen" (Leidelmeijer, Frissen & Van Iersel, 2020: i). In een brief van eind maart 2020 (p. 1), toen de pandemie zich al liet voelen, schreef staatssecretaris Knops:

De uitkomsten van deze onderzoeken onderstrepen – nog afgezien van de mogelijke gevolgen van de coronacrisis - het belang en de urgentie van een integrale, langjarige maatwerkaanpak per gebied. Omdat elk van deze 'stedelijke vernieuwingsgebieden' specifieke karakteristieken en opgaven kent, gaat het daarbij om een aanpak die begint bij bewoners, ondernemers en professionals in het gebied. Samen met de gemeente weten zij het best wat in een gebied nodig is en wat werkt. In veel van deze stedelijke vernieuwingsgebieden is overigens al langer sprake van initiatieven, gericht op een integrale verbetering van de leefbaarheid en veiligheid, maar een extra inspanning is vereist.

In de zomer van 2020, tenslotte, wezen vijftien burgemeesters naar specifieke problemen in wijken waar zij zich in Corona-tijd in het bijzonder zorgen over maken: onderwijsachterstanden, het lerarentekort, het oplopen van de werkloosheid, toename van schulden en armoede, spanningen in huis en op straat, huisvestingsproblemen voor kwetsbare groepen als arbeidsmigranten en spoedzoekers, jeugdoverlast, en risico's op een vlucht in (ondermijnende) criminaliteit.⁷

Onderzoek van de afgelopen tien jaar

Hoewel we weten dat problemen in kwetsbare wijken voor een groot deel niet in die wijken zelf kunnen worden opgelost, is er hoop op betekenisvolle initiatieven en projecten die "de wijk" als uitgangpunt nemen (WRR, 2005). Wat werd er de afgelopen tien jaar zoal over geschreven?⁸ Laten we eerst even kijken naar initiatieven vanuit de samenleving.

De Denktank VNG keek in 2013 naar maatschappelijk initiatieven in gemeenten. Ze constateerde net als anderen voor en na haar een grote variëteit (Hurenkamp, Tonkens & Duyvendak, 2006; Oude Vrielink & Van de Wijdeven, 2008; Denters et al., 2013; Rekenkamer Rotterdam, 2020). Ze vroeg zich af welke initiatieven zouden blijven en begreep ook dat niet alle initiatieven ernaar streven om te verduurzamen. Zij die dat wel doen stuiten op een aantal “drempels”: eerst moeten er *volgers* zijn, mensen die willen aansluiten bij het initiatief; vervolgens doen aandacht en erkenning het initiatief groeien; er moeten dan ook financiële en andere hulpbronnen worden aangeboord bij bedrijven of instituties zoals de gemeente; aansluitend kan er een vorm van professionalisering worden verwacht; dan kan er schaalvergroting optreden, als de initiatiefnemers daar voor gaan; en uiteindelijk is het natuurlijk mogelijk dat de initiatiefnemer er mee ophoudt en komt de vraag naar opvolging aan de orde. Op termijn, zo constateert de Denktank VNG (2013: 56), kunnen initiatieven alleen voortbestaan als ze erin slagen zich los te maken van de persoon die een eerste stap zet.

De Zeeuw, Van Wijk en Straathof (2019) keken naar bewonersverbanden die initiatieven dragen, en onderscheidde daarin een viertal fasen in hun ontwikkeling: de initiërende fase, waarin wordt gezocht naar vorm en inhoud, de pionierende fase, waarin de organisatie zwaar steunt op een enkel (sleutel)persoon, de differentiërende fase, waarin de organisatie formeler wordt en taken worden verdeeld, en tenslotte de integrerende fase, waarin het bewonersverband een zelfsturend team omvat en de sleutelpersoon zich met name met visievorming bezighoudt. Denters et al. (2013) ontwikkelden een instrument waarmee professionals initiatieven kunnen ondersteunen. Dit instrument gaat uit van het belang van animo om een initiatief op te tuigen, contacten om het op te bouwen, toerusting om het te ontwikkelen, en inbedding en empathie in de bredere context die een initiatief kan ondersteunen. Terugkerend thema in deze onderzoeken zijn de fasen die initiatieven doorlopen, waarbij een initiatiefnemer eerst centraal staat en vervolgens een bredere organisatie moet worden ontwikkeld die op steun en waardering kan rekenen.

Er was ook gerichte aandacht voor de mensen die wij “best persons” noemen. Dan hebben wij het over mensen die initiatieven nemen en projecten gedurende langere tijd (blijven) dragen. Jos van der Lans (2014: 20; vgl. Uytterlinde, Fokkema & Can, 2020: 62) benadrukte het belang van zulke mensen ook nog eens:

De wijkenaanpak, zo blijkt keer op keer uit onderzoek, drijft voor haar succesverhalen voor het allergrootste deel op de enorme inzet van mensen. Het gaat niet in de allereerste plaats om goed geformuleerde plannen van organisaties, fraaie doelstellingen en geduldige nota's; het succes is in sterke mate afhankelijk van mensen die er voor gaan. Mensen die met en in de wijken bekend zijn en met hun voeten “in de modder staan”. [...] Wat op de ene plek met passie van de grond is getrokken, moet op een andere plek in opdracht worden uitgevoerd. Dat maakt een enorm verschil.

In ons eerdere onderzoek zagen we alledaagse doeners, sociaal ondernemers, frontliniewerkers en bruggenbouwers (Van den Brink et al., 2012; vgl. WRR, 2012). Op verschillende momenten werd het belang van zulke individuen, al dan niet als best person bestempeld, benadrukt. Dit was met name zo waar het gaat om burgerinitiatieven – dan gaat het vooral om alledaagse doeners en sociaal ondernemers die initiatieven opzetten.⁹ Van der Lans (2014: 20) sprak zelfs van “een triomf van de best person”. Recentelijk kwamen De Zeeuw et al. (2018: 103) tot een indeling die zij aansloten op de vierdeling die wij hanteerden. Zij zagen aan de ene kant participatieprofessionals die ondersteunen in dienst van de overheid (bruggenbouwers) of voor andere (semi) publieke overheden werken (frontliniewerkers of bruggenbouwers); en aan de andere kant bewoners en ZZP'ers die ondernemen.

Bij het bestuderen van initiatieven op verschillende plekken in Nederland vroegen Ham en Van der Meer aandacht voor het belang van *een dominante trekker* voor bewonersinitiatieven: “Iemand uit de eigen groep met gezag, leiderschapscapaciteiten en uithoudingsvermogen, een charismatische figuur die het proces op gang brengt en houdt. Iemand die intern zorgt voor binding en motivatie. En extern voor geloofwaardigheid” (Ham & Van der Meer 2015: 132). Ook Van der Harst, Bredewold en Tonkens (2019: 58) constateerden in hun onderzoek naar burgerinitiatieven in zorg en welzijn in Brabant dat er “vaak slechts enkele kartrekkers zijn waar initiatieven van afhankelijk zijn.” Opvolgers zijn lastig te vinden, waardoor initiatiefnemers langer doorgaan en dit maakt de initiatieven op lange termijn kwetsbaar (vgl. Denktank VNG, 2013; Ingalla & Van Meerkerk, 2017). Ook zagen Van der Harst et al. (2019) een gevaar in de neiging die initiatiefnemers hebben om snel successen neer te zetten en van gemeenten om telkens weer om vernieuwende initiatieven te vragen voor het bouwen van duurzame projecten. Van Meerkerk et al. (2018) en Ingalla, Edelenbos en Van Meerkerk (2020), ten slotte, identificeerden leiderschap binnen verschillende vormen van burgerinitiatieven ook als relevante factor voor hun duurzaamheid. Leiderschap houdt het bouwen van een basis in, het verbinden met buiten en het opzoeken van nieuwe kansen.

Anderen keken naar de frontliniewerkers en bruggenbouwers in wijken. Zij lieten zien wat er nodig is om initiatieven te ondersteunen.¹⁰ In het eerder genoemde onderzoek van Denters et al. (2013) werd gewezen op de mogelijkheid om bewoners te stimuleren initiatief te nemen, te faciliteren als ze er aan beginnen en een initiatief te co-producen als dat van toepassing blijkt. Het recente onderzoek van de Rotterdamse Rekenkamer (2020) laat echter zien dat gemeenteambtenaren in Rotterdam zich over het algemeen weinig pro-actief opstellen tegenover initiatieven en dat de ondersteuning te wensen overlaat. De Rotterdamse Rekenkamer verwachtte ambtenaren tegen te komen die buiten de lijntjes kleuren en initiatieven met anderen verbinden, ook als dat niet in hun functieomschrijving staat, zoals wij dit bij best persons zagen (Van den Brink et al., 2012). Dit was echter niet het geval. Ook waren er onderzoekers die keken hoe professionals in de frontlinie hun eigen projecten opzetten of al improviserend interveniëren in conflicten (Laws & Forester, 2015; Verloo, 2015). Deze onderzoeken laten zien hoe effectief bestuur, ook zelforganisatie, hangt op het samenspel van meerdere individuen, die elk steun en mandaat nodig hebben vanuit hun eigen omgeving *en* moeten kunnen samenwerken aan gedeelde oplossingen.

Wij deden ondertussen verder onderzoek naar de verschillende types die achter het label best person schuilgaan. In internationaal vervolgonderzoek ontdekten we dat verschillende best persons op verschillende manieren aan de wijken verbonden zijn. Sommigen wonen in de wijk en willen met name sociale verandering in die wijk teweegbrengen. Anderen zijn uiteindelijk meer passanten en willen bijdragen aan een bredere maatschappelijke ontwikkeling (Durose, Van Hulst, Jeffares, Escobar, Agger & De Graaf, 2016). We legden ook de vraag op tafel hoe best persons zich ontwikkelen gedurende hun loopbaan (zie ook Durose et al., 2019). Dit essay levert hiervoor (deels) het antwoord.

We moeten, tenslotte, ook even terug naar de bredere context waarin best persons werken. Dat is aan de ene kant de context van de leefwereld van mensen in wijken. Het is aan de andere kant de context van organisaties die de afgelopen tien jaar onder druk hebben gestaan. Gemeenten zijn hierin wellicht de belangrijkste speler. We zagen al dat in de afgelopen tien jaar in gemeenteland veel is gewerkt aan organisatieontwikkeling. Gemeentelijke organisaties lijken wel in een constante verandering te zitten (Homan, 2019). Uytterlinde, Fokkema en Can (2020) zagen recentelijk dat er verschillen zijn in de manier waarop gebiedsgericht gemeentebestuur zich in de afgelopen jaren heeft ontwikkeld.¹¹ Tegelijkertijd suggereerden zij dat er een paradigmawisseling bij gemeenten heeft plaatsgevonden voor wat de gebiedsgerichte aanpak aangaat. Een bredere lijn lijkt te zitten in de wens om als gemeentelijke organisatie en als lokale wijkaanpak *wendbaar*¹² te zijn (Uytterlinde en Gastkemper, 2018), en in te kunnen spelen op wensen van anderen en onverwachte ontwikkelingen. Dat sluit aan bij het idee dat de overheid en andere partijen zonder te veel vooringenomenheid samenkomen in een *tussenruimte* om te werken aan de leefbaarheid (en andere waarden) in wijken (Walraven & Vos, 2019).¹³ Hoe het best persons de afgelopen tien jaar in die tussenruimte is vergaan, is het onderwerp van het volgende hoofdstuk.

Best persons als nieuwe categorie

Wat is een best person? Dat is iemand die een verschil weet te maken in kwetsbare wijken. Gabriël van den Brink, de projectleider van het eerdere project over best persons, stelde de term voor als alternatief voor de term *best practice*.¹⁴ Hij had geconstateerd dat de verwachting heerste dat je succesvolle praktijken (dat wat het beste werkt, dat wat verschil maakt) kunt kopiëren van plek A naar plek B (Hendriks & Tops 2002: 38). Buiten de vraag of het kopiëren van praktijken kan en hoe dat werkt, zag Van den Brink dat een belangrijk onderdeel van succes te danken was aan bepaalde mensen, “bewoners, bestuurders en professionals waarvan gebleken is dat zij in een concrete context slagvaardig kunnen optreden” (Van den Brink, 2008: 1). Het gaat om de mensen die een best practice “als het ware belichamen” (Van den Brink, 2008: 1).

Door de jaren heen hebben wij de categorie best person gebruikt. We hebben ook andere benamingen gebruikt, zoals *exemplary practitioners* en *smart urban intermediaries* (van Hulst, De Graaf & van den Brink 2012; Durose et al., 2019). Voor dit essay keren we terug naar *best persons*. De suggestie dat er mensen zijn die in hun eentje iets gedaan krijgen

in kwetsbare wijken kan problematisch zijn. Om iets gedaan te krijgen zijn vele anderen nodig alsmede ondersteunende hulpbronnen (financiën en kennis, bijvoorbeeld) waar niemand helemaal alleen beschikking over heeft. De mensen die schijnbaar een verschil maken, doen dit dus zelden alleen. Vervolgens is een belangrijke vraag die naar de selectie van best persons. Wie bepaalt wie een verschil maakt? Wat zijn de criteria? Een onbedoeld neveneffect van het gebruik van de term kan daarnaast zijn dat sommige mensen die *niet* als best person worden herkend zich gaan afvragen in hoeverre al hun inzet wel de moeite waard was – kennelijk hebben zij geen verschil gemaakt.

Wij beseffen dat best persons nooit in hun eentje verschil maken. Paradoxaal genoeg zijn de mensen die wij op het spoor kwamen heel goed in samenwerken. Het doel van de introductie van de categorie best person was om aandacht te vragen voor het belang van de manier waarop sommige individuen in staat zijn om verbindende initiatieven en projecten op te starten en/of te dragen. Wij zien dit als een vorm van leiderschap. Daarnaast is er een context waarbinnen wordt geopereerd. Wij gingen destijds op zoek naar individuen die “resultaten boeken”, maar lieten ons in die zoektocht leiden door de reputaties die mensen op dit vlak hadden opgebouwd in hun omgeving. Een van de leden van het onderzoeksteam ging praten met zo veel mogelijk mensen die in door ons geselecteerde stedelijke wijken actief waren om er achter te komen wie “in de ogen van hun omgeving een bijzondere prestatie neerzetten” (Van den Brink, 2008: 3).

Het interessante van de categorie best person is dat het in de praktijk van de onderzochte steden en ook op andere plekken werd herkend. Het had daar zeggingskracht en betekenis. Hoewel het in feite bijna totale overlap heeft met de categorie sleutelfiguren, brengt het andere categorieën (zoals *verbindingsofficier*, *pionier*, *initiatiefnemer*, *boundary spanner*, en *buurtburgermeester*) samen. De constatering dat het werk mensenwerk is en dat sommige mensen erg belangrijk zijn voor het slagen van initiatieven en projecten is van belang voor de praktijk.

Het huidige onderzoek

Voor dit onderzoek gingen we terug naar een aantal best persons die we tien jaar geleden spraken. We beperkten ons tot die personen die in wijken actief zijn en niet voor de overheid werken. Daarom hebben we de ambtenaren, managers en bestuurders uit het eerdere onderzoek niet opnieuw gesproken. Onze focus lag op actieve bewoners die zich hebben ontwikkeld tot sociaal ondernemers en initiatieven starten en dragen aan de ene kant, en frontliniewerkers die projecten starten en dragen aan de andere kant. De mensen die we onderzochten vielen tien jaar geleden op door hun manier van doen. Wij zagen in hen mensen die een verschil maken. We vroegen ons af wat we van hen kunnen leren als we met ze meekijken over de afgelopen tien jaar. ***We wilden weten hoe ze zich hebben ontwikkeld, waar ze tegenaan zijn gelopen en waar ze steun aan hebben gehad.***

We keken mee met mensen in verschillende posities (binnen een organisatie of solo als actieve burger) en in verschillende contexten (verschillende werkvelden, verschillende steden), op zoek naar patronen in hun werkwijzen en ervaringen. Sommige constateringën gelden maar voor een paar van de mensen die we spraken, andere constateringën gelden in sterke mate voor een aantal en in mindere mate voor anderen. Veel onderzoek kijkt, we denken terecht, naar initiatieven en projecten, hoe die verlopen, waar ze zich verbreden en verstevigen, etc. Wij richten ons lampje met name op de mensen die vaak centraal staan in initiatieven en projecten. Zij doen het werk niet alleen, maar zij maken wel een verschil.

In de bijlage staat meer over de onderzoeksanpak.

Het eerdere onderzoek

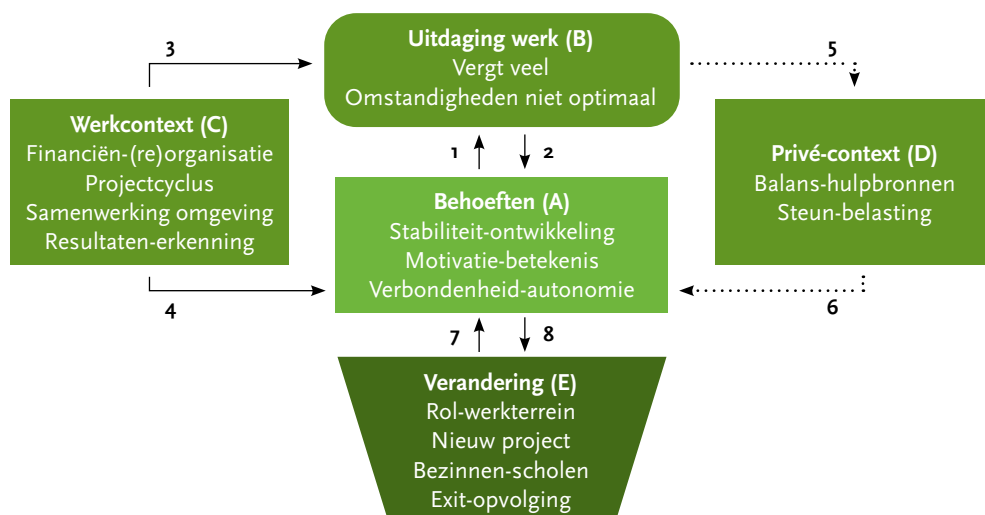
Onderzoeker en sociaal ondernemer Dick de Ruijter ging in 2008 voor ons onderzoek op pad met de vraag wie een verschil maakt in kwetsbare wijken in vijf steden: Amsterdam, Den Haag, Leeuwarden, Utrecht en Zwolle. We kwamen er al snel achter dat als je vraagt wie een verschil maakt in de wijk, de antwoorden uiteenlopen. Achter labels zoals die in beleid en onderzoek gebruikt worden - best persons, voortrekkers, (gang)makers, verbinders, intermediairs, actieve burgers, initiatiefnemers en sociaal ondernemers - gaat een diversiteit aan rollen en praktijken schuil. Best persons positioneren zich op een bepaalde manier ten opzichte van mensen in de wijk, ten opzichte van de overheid en andere organisaties, en ook ten opzichte van elkaar. De mate waarin zij erin slagen een verbindende rol te pakken waar anderen dat nalaten lijkt hun succes te bepalen¹⁵. In ons oorspronkelijke best persons onderzoek (Van den Brink et al., 2012) keken we ook in publieke en semi-publieke organisaties en namen daarom ook bestuurders, ambtenaren en managers in ogenschouw. In het toenmalige onderzoeksteam zaten Gabriël van den Brink, Merlijn van Hulst, Laurens de Graaf (UvT), Ton van der Pennen en Eva Bosch (TU Delft). Het onderzoek was ingebed in een breder consortium met de vijf steden, NICIS (nu Platform31) en het Ministerie van BZK.

Bevindingen

Bevindingen

We hebben onze bevindingen omgezet in een schema met bijbehorend narratief (zie schema 1). Dit schema wordt gestut door theorieën van betekenisvol werk zoals die zijn ontwikkeld in de organisatiewetenschappen (bv. Wrzesniewski & Dutton 2001; Schabram & Maitlis, 2017; Petriglieri, Ashford, & Wrzesniewski, 2019). Het zet niet in op het vastleggen van harde verbanden, maar op relaties tussen de behoeften van best persons, gebeurtenissen en ontwikkelingen in de werkcontext (breed opgevat) en het privéleven. Het zet de best persons en diens behoeften centraal, omdat *wij* ze centraal stellen in ons onderzoek naar hun werk. De behandeling van de elementen van het schema combineren we met beschrijvingen van kenmerken van de best persons en hun werkwijze. Ook laten we de best persons zelf regelmatig aan het woord. Daar waar uitweidingen te veel af zouden leiden van de hoofdlijn van ons betoog, hebben we ze in een box geplaatst. De elementen uit het schema (1-8, A-E en de concepten) worden in de tekst expliciet gemaakt (**vetgedrukt** of tussen haakjes aangegeven). De meeste aandacht besteden we aan de werkcontext (C).

Schema 1: Behoeften, werk en context van Best Persons door de tijd



Uitdagend werk

Best persons hebben, net als ieder ander, de **behoefte** om van **betekenis** te zijn (A in het schema). Je van betekenis voelen geeft vorm en een bepaalde mate van **stabiliteit** aan het leven. Best persons zijn **gemotiveerd** om in kwetsbare wijken aan de slag te gaan (1 in het schema). In de sociologie van werk wordt wel gesteld dat mensen gaan voor een baan, een carrière of een roeping (Bellah, Madsen, Sullivan, Swidler, & Tipton, 1985). Best persons lijken eerder geroepen (alternatief gesteld, *gepassioneerd*) dan dat ze “slechts” een baan of een carrière ambiëren. Wat we indertijd al typerend aan best persons vonden, was hun persoonlijke en langdurige betrokkenheid bij bewoners in kwetsbare wijken. Dit thema herhaalde zich in het vervolgonderzoek. Best persons leven zich in en worden geraakt door de ervaringen van bewoners. Ze maken zich zorgen of zijn boos en verontwaardigd over de manier waarop het er nu aan toegaat. Ze zien ook dat die verplaatsing in de ander niet voor zich spreekt, wat hen vooral opvalt bij grote instanties die ook in kwetsbare wijken actief zijn. Zoals een van de geïnterviewden het verwoordde [interview 5]:

Wat een woningcorporatie niet altijd beseft, intern, [...] is dat als je de boodschap brengt dat het huis van iemand gesloopt gaat worden, dat heeft zo'n verschrikkelijke impact op iemand. Dat is één van de pijlers van z'n bestaan. Daar moet je niet zomaar overheen walsen, daar moet je mensen de tijd voor geven om aan het idee te wennen, je moet ze perspectief bieden, wat kan.

Het werk in kwetsbare wijken is in veel gevallen **uitdagend**. Emotioneel en qua energie vergt het inhoudelijke werk **veel**. Daarnaast zijn de **werkomstandigheden** vaak **niet optimaal**: De problematiek is complex, de doelgroep niet altijd eenvoudig te bereiken en er is een beperkt budget voorhanden. Het zijn plekken van schaarste. Initiatieven en projecten worden vaak door best persons zelf opgestart en ze moeten dan zelf uitzoeken hoe je bepaalde problemen kan aanpakken. Er moet eerst energie in worden gestoken, voordat anderen aanhaken en er steun komt. Voor frontliniewerkers is het carrièreperspectief niet meteen wenkend. Hun betaling is over het algemeen ook niet hoog.

Best persons voelen een sterke empathie voor de mensen die leven in kwetsbare buurten en zijn daarom vaak langdurig betrokken (Van den Brink et al., 2012). Die langdurige betrokkenheid leidt ook tot betrouwbaarheid en vaak een rol als vertrouwenspersoon. Bewoners kunnen erop vertrouwen dat best persons er voor hen zijn, dat ze niet zomaar een projectje draaien en dan weer weg zijn. De vertrouwensband die ze opbouwen is van waarde. Dat maakt best persons interessant als informatiebron voor instanties die moeite hebben om bepaalde bewoners te bereiken.

De invloed van de werkcontext

Hoewel best persons die de uitdaging aangaan niet direct types zijn met de grootste behoefte aan **stabiliteit** (vgl. Petriglieri, Ashford, & Wrzesniewski, 2019), worden ze

hierin in hun werk dus wel op de proef gesteld. Toch is het werk betekenisvol voor ze en motiverend (2 in het schema). De uitdagingen van het werk werden er de afgelopen tien jaar in de meeste gevallen niet minder op door gebeurtenissen en ontwikkelingen in de **werkcontext** (C in het schema). Nieuwe **financiële uitdagingen**, **reorganisaties** of het aflopen van initiatieven en projecten (immers meestal gevat in **cycli** van opstart-verloop-aflap), en moeizame relaties in de **samenwerking** met **omringende organisaties** zoals de gemeente of managers in de eigen organisatie vergroten niet zelden de uitdaging die het werk vormt (3 in het schema) en maken direct inbreuk op de motivatie en betekenis van het werk (4 in het schema).

Bureaucratie als “het systeem” is een sterk beeld waarmee grote organisaties in het publieke domein vaak op een negatieve manier worden beschreven. Dat is niet voor niets. Best persons hebben nog steeds last van het “systeem-denken” dat ze ontmoeten in formuleren, procedures en bijbehorende strikte bureaucraten. Best persons constateren het bij gemeentelijk organisaties en ook bij woningbouwcorporaties, kennisinstellingen en zorg- en welzijnsinstellingen die ze tegenkomen of waar ze zelf in werken. Bureaucratie behartigt in principe een aantal cruciale waarden: denk aan gelijke behandeling, rechtszekerheid, stabiliteit en voorspelbaarheid. We moeten echter constateren dat de genoemde organisaties deze waarden niet altijd waar weten te maken. Met name aan stabiliteit ontbreekt het. Personele wisselingen en een daarmee samenhangende gebrek aan kennis is waar meerdere best persons over klagen. Zij verwijzen naar “professionele passanten die langs elkaar heen werken en niets leveren” [bijeenkomst 25 november 2020]. Sommigen merken ook dat ze zich wel erg vaak moeten verantwoorden voor hun activiteiten en moeten uitleggen waarom ze werken zoals ze werken:

Ik heb altijd een contactpersoon, een soort accountant van het stadsdeel, die controleert mijn verslagen, die komt af en toe hier op bezoek. Dus sinds 10 jaar geleden, elk jaar of elke twee jaar komt iemand nieuw, en begint mij weer vragen te stellen [...] “Wat doe jij? Wie ben jij? Wat is dit?” Ik zei: “Maar ik zit hier al 10 jaar.” Kijk ik heb iemand nu pas zes maanden geleden gekregen, nieuw. Ze is heel aardig, maar ze begint me weer [basis]vragen te stellen. Maar [de antwoorden staan] in het systeem! “Jullie hebben al een verslag van 10 jaar geleden, jullie weten precies wie ik ben.” [interview 8]

We weten niet zeker of de hoge doorstroom voor veel gemeenten geldt en zien ook goede redenen voor het aanjagen van beweging in gemeenten en andere publieke organisaties, maar het signaal is zorgelijk.¹⁶

Van groot belang lijkt daarnaast de spanning tussen domein-overstijgende projecten en de categorieën die gemeenten nog blijken te hanteren – de gehanteerde categorieën koppelen projecten aan één domein en werken zo innovatie tegen. De gemeente is bijvoorbeeld gewend verschil te maken tussen vrijwilliger en professional, tussen zorg en veiligheid, enzovoort. En dat terwijl integraal samenwerken, waarbij partijen gelijkwaardig zijn en over grenzen werken, steeds meer het ideaal van de publieke sector is geworden. Best persons hebben er vooral last van als ambtenaren zich formalistisch opstellen en vasthouden aan

oude categorieën. En het geldt niet alleen voor overheden, ook elders treffen onze best persons de formalistische houding waar zij soms moedeloos van worden:

Dat zijn mensen die zitten in hun kantoortjes, sociale wijkteam kantoortjes. Die werken van 9 tot 5, hebben de kantoren open van 11 tot 3. Zijn niet bereikbaar voor de mensen en zijn eigenlijk heel erg onderdeel van die instelling. Dat is ook hun grootste belang, de instelling dienen. De instelling die dient de subsidiënt, in dit geval bijna altijd de gemeente. [...] Zij kiezen niet onvoorwaardelijk voor de bewoners. [interview 2]

De passie die best persons hebben, hopen ze ook bij anderen te vinden. Dat is zeker niet in alle omgevingen zo. Best persons ergeren zich eraan als de betrokkenheid van anderen te wensen overlaait. Wellicht is een bijkomende ergernis dat anderen zich betrokken voordoen, maar dat die betrokkenheid toch tegenvalt:

Iedereen heel enthousiast, mensen zeggen doen we, en ondertussen merk je aan alles dat ze het niet doen. En als je het vraagt zeggen ze "Jawel." Maar als ze geen vragen meer stellen, dan weet je al genoeg. [...] En dan komen er anderen met goeie voorbeelden en dan zeggen ze "Mooi," maar ze hebben zelf geen voorbeelden. [...] Zeg dan dat je er niet achter staat, is prima. Dat zijn de mensen die lekker blijven zitten. Daar heb je er binnen de gemeente en de provincie een aantal van. Die zeggen: "Ja, dan moet je me even mailen en dan ga ik dat regelen." En je hoort er nooit meer wat van. [interview 1]

Concurrentie en nieuwe eisen – Een ander belangrijk aspect in de omgeving van het werk is concurrentie. Er is toegenomen concurrentie tussen de organisaties waar vanuit best persons werken en andere partijen in de wijken. De vrijwilligersorganisaties waar meerdere best persons in werken horen dan van anderen "jullie komen op ons terrein". Vrijwilligersorganisaties kunnen vaak het werk goedkoper leveren dan grote professionele welzijnsorganisaties. Dat maakt ze aantrekkelijk. Maar het is zeker niet altijd een simpele rekenom waarbij je kijkt naar het verschil in prijs voor hetzelfde product. De manier van werken en ook de positie van waaruit gewerkt wordt, verschilt vaak. Complicerende factor in de welzijnsbranche is de manier waarop grotere organisaties ten opzichte van vrijwilligersorganisaties worden gepositioneerd en de manier waarop ze met die positie omgaan. Zoals een best person het verwoordt:

Welzijnsorganisaties worden geacht bewonersinitiatieven te ondersteunen, maar daar worden ze niet op afgerekend. Welke vorm van ondersteuning, en het resultaat van die ondersteuning, is ook niet beschreven. Er zit een soort vrijblijvendheid in wat de positie van welzijnsorganisaties versterkt. [interview 12]

Tegelijkertijd blijven vrijwilligersorganisaties als kleinere partijen vaak kwetsbaar. Zij hebben bijvoorbeeld niet de professionele backoffice die de administratie uit handen neemt. De afgelopen 10 jaar hebben de best persons te maken gehad met grote veranderingen, bijvoorbeeld in het sociaal domein. Zoals we weten, werd er

op veel plekken meer verwacht van participatie vanuit de samenleving en was er tegelijkertijd minder geld beschikbaar, ook voor het aanjagen van vernieuwende projecten. Organisaties moesten weer terug naar hun kerntaak. Ook in de cultuursector werden subsidies afgeschaft en konden projecten daardoor niet worden doorgezet. Meer in het bijzonder raakten de "Vogelaargelden" op en kwam daar op veel plekken weinig of niets voor in de plaats. Waar in reguliere organisaties mensen weggingen, werden er geen nieuwe mensen aangesteld. De omgeving van vrijwilligersorganisaties en welzijnsorganisaties heeft best persons ertoe verleid om verdienmodellen te heroverwegen en zich af te vragen waar ze hun inkomsten mee kunnen aanvullen. Dit bracht sommigen tot een ander werkmodel:

Door die versobering zijn we, voor mijn gevoel, steeds meer een plek geworden waar we alleen ruimtes verhuren voor amateurkunst en voor een deel voor zakelijke activiteiten, omdat daarmee meer geld binnen gehaald kan worden. Dus we zijn veel meer veranderd voor mijn gevoel van een broedplek waar artiesten en wijkbewoners zichzelf kunnen ontplooiën en hun talent kunnen ontwikkelen naar een plek die meer een verhuurorganisatie is. [...] Maar om de boel draaiende te houden ben ik echt wel 36 uur in de week in de weer. Dus als ik ook nog een programma wil maken en ik wil wijkactiviteiten en we hebben ook nog een bar die hier open is, dan heb ik gewoon extra handjes nodig en dat zijn veel vrijwilligers, maar ook zzp'ers. Die moeten ook allemaal betaald worden uit die 10% die we binnen krijgen op de zakelijke verhuur, waarmee dus de zakelijke verhuur eigenlijk de levensader is geworden van de organisatie. Dat is wel een verandering ten opzichte van zeg maar 10 jaar geleden. [interview 6]

Gelukkig zijn er ook medewerkers in gemeenten en gemeentelijke regelingen die de best persons helpen om hun zaken voor elkaar te krijgen. Ambtenaren die harder lopen voor hun initiatieven en projecten hebben vaak een langer lopende samenwerking met best persons.¹⁷ Meer algemeen doen zich in de werkcontext ook positieve ontwikkelingen voor die de uitdaging van het werk helpen aan te gaan (3 in het schema) en de motivatie voor en de betekenis van het werk positief beïnvloeden (4 in het schema). Best persons zien namelijk regelmatig de **resultaten** van hun werk en krijgen **erkenning** voor wat ze doen. Resultaten kunnen zich pas veel later tonen, zoals jongerenwerkers bijvoorbeeld door de jongeren die ze hebben geholpen jaren later worden bedankt voor de positieve impact die ze hebben gehad op hun levensloop.

Best persons zien namelijk regelmatig de resultaten van hun werk en krijgen erkenning voor wat ze doen.

Een best person die hulp verleende aan gezinnen vertelde over de impact op hun leven:

Ik heb zelf persoonlijk altijd overuren gedraaid, omdat ik resultaat zag van inzet. Wat je zag als je betrokken was bij een gezin en je zag dat ze weer konden lachen of hun leven op de rails hadden, dat was mijn salaris. Dan denk ik van: "Yes, nog meer." Dus het kan. We kunnen nog meer mensen op het goede spoor krijgen. Ik denk dat dat mij het meeste energie heeft gegeven. [interview 4]

Erkenning vanuit de omgeving is een belangrijke motivatie voor best persons om door te gaan met hun werk. Het geeft aan dat hun werkzaamheden van waarde zijn voor anderen, en kan deels het gebrek aan financiële vergoeding compenseren. Het motiveert als je om advies of input gevraagd wordt vanwege je expertise op een bepaald gebied. Ook gebruiken de mensen die we spaken erkenning voor hun werk of initiatief om aandacht te vragen en te behouden voor de belangen van de doelgroep. Ze gebruiken hun naam en reputatie om media-aandacht te genereren of om financiering los te krijgen voor nieuwe projecten. In het beste geval wordt hun strijdpunt overgenomen door de politiek of expliciet meegenomen in beleid. Ook kunnen nieuwe mogelijkheden zich aandienen, zoals de kans om een andere doelgroep te bedienen of nieuwe samenwerkingen aan te gaan. Dat helpt uiteraard om het gevoel te krijgen dat je werk van betekenis is en motiveert om er mee door te gaan.

Intermezzo: Hoe best persons te werk gaan¹⁸

Waarnemen – Betrokkenheid en met de poten in de modder willen staan zijn met elkaar verweven. Betrokkenheid kan ontstaan bij mensen die met hun poten in de modder staan en was vaak ook al de aanleiding voor het opzetten van een initiatief of het kiezen van een bepaalde opleiding die best persons bracht waar ze nu zijn. Betrokkenheid en aanwezigheid in de wijken zijn vervolgens een voorwaarde voor het waarnemen van problemen die mensen ervaren. Best persons zijn eerder degenen die trends op de grond waarnemen, in plaats van dat ze trendy zijn, om het zo maar te zeggen. Een van hen legde het ons uit:

[W]e zitten natuurlijk midden in die samenleving en de gemeenschappen, dus vaak zagen wij dingen al voor dat ze eigenlijk naar buiten kwamen of dat de gemeente of instellingen daar al iets mee gingen doen. Ruim van tevoren zagen we dingen aankomen. [...] Volgens de gemeente moet het groot zijn, iedereen moet het erover hebben en dan pas gaan ze er iets mee doen. Wat wij deden is: we beginnen eerst, we gingen op onze eigen manier dingen doen en pas later vroegen we subsidie als het bekend was, als er kosten waren. Dan waren we alweer een stuk verder. [interview 4]

Interessant hierin is het idee dat best persons door hun aanwezigheid in de wijken in staat kunnen zijn ontluikende en toekomstige problemen te voorvoelen, zoals de Franse socioloog Bourdieu (1990: 81) dat zag. Als het gevoel voor wat er nodig is zich omzet in het opzetten van samenwerkingsverbanden en een bepaalde manier van werken die daarbij past, kan dat ervoor zorgen dat je "voor de troepen uitloopt". Als dat erkend

wordt, kan dat een goede reputatie en krediet opleveren bij formele instanties (financiers, gemeente), wat mogelijk kan worden omgezet in speelruimte en armslag (ook financieel). *Aandacht vragen* – De betrokkenheid (gevoel), de poten in de modder (positie) en waarnemingen (kennis) zijn de basis van het werk. Vervolgens komen best persons ook in actie. Zij ondernemen. Opgaven die best persons zien in de wijken waar ze in werken zijn namelijk niet per definitie gedeelde opgaven. Het vergt vaak een proces van aandacht vragen voor een bepaald probleem en het opzetten van initiatieven en projecten om er iets aan te doen. Het is belangrijk om je netwerk in te zetten, om de groep die een probleem aankaart groot en divers te maken. Je kunt gebruik maken van de aandacht die er al is of momentum proberen te creëren. Een staking of een demonstratie kan daarbij een middel zijn, maar best persons kunnen ook achter de schermen werken door met mensen met beslismacht rond de tafel te gaan zitten.

Opzetten – Net als waarnemingen geleidelijk kunnen leiden tot het besef dat er een probleem is, kan het aandacht vragen voor geconstateerde problemen in gesprekken langzaam leiden tot het besef dat een nieuw initiatief of project nodig is (of niet!). Vervolgens kan het opzetten van een initiatief of project een langdurig proces zijn. Een van de best persons gebruikte voor het opzetten van projecten ook de term “boetseren”, waarin het idee zit dat je de materie een tijd bewerkt en in een bepaalde vorm probeert te krijgen. Soms liggen ideeën een tijd op de plank, omdat de tijd en de geesten er nog niet rijp voor zijn. Het is ook mogelijk om “gewoon te beginnen”, met een pilot, een experiment dat inspeelt op een patroon dat je waarneemt en dat nog niet als trend wordt herkend door anderen.

Kansen zien en middelen werven – Een initiatief of project is een kans om iets in de wijk te doen. Ondernemende types zijn eraan gewend om kansen te zoeken en te herkennen. Een aantal best persons zijn gewend om niet alleen aandacht te genereren, maar om ook met grote regelmaat geld te werven. Zij zijn sociaal ondernemers die weten hoe ze geld kunnen regelen voor projecten. Een van hen beweert zelfs dat er voor een goed plan altijd geld te vinden is. Een ander geeft aan er nog wel in te moeten groeien omdat haar aandacht altijd meer bij de samenwerking dan bij de bekostiging heeft gezeten. Geld kan komen van een gulle gever (filantropische stichting, bijvoorbeeld), een corporatie, *crowdfunding*, en veelal van de gemeente. Een van de best persons kwam veel bij bedrijven over de vloer om ze zo ver te krijgen haar project te steunen. Daarbij lette zij er overigens wel op dat de betrokkenheid van bedrijven niet slechts de reputatie van het bedrijf diende. Mensen uit het bedrijfsleven die een keertje op vrijdagmiddag de kinderboerderij helpen verven, bij wijze van spreken... Dat schiet niet op!

Verbinden – Tenslotte is verbinden een belangrijk onderdeel van het werk van de diverse best persons die we tegenkomen. Er is al veel over geschreven. Verbinden gaat vaak over het bouwen van bruggen tussen systeem en leefwereld. Best persons kunnen de verbindende schakel zijn. Er wordt gesproken over de mismatch en de vertaalslag tussen hoe mensen in wijken situaties beleven en hoe bureaucratieën

situaties en mensen in wijken categoriseren. Maar verbinden omvat meer. Er worden niet alleen mensen en organisaties verbonden, maar ook initiatieven, projecten, ideeën (bv. over hoe de wijk eruit zou kunnen zien), hulpbronnen (bv. kennis en expertise) en domeinen (bv. zorg en veiligheid). Sommige verbinders, met name frontliniewerkers, maken een verbinding tussen mensen of organisaties en trekken zich vervolgens terug. Anderen bouwen door op gelegde verbindingen. Een van de organisaties die onderdeel uitmaakte van ons onderzoek had het verbinden, waar ze vijftien jaar geleden al mee begonnen, verder uitgebreid richting een sociale infrastructuur in een wijk. Het is daarbij mogelijk om onafhankelijk van elkaar te opereren, maar wel visie te delen op de ontwikkeling van de wijk en hulpbronnen.

De invloed van de privé-context

Uit onze interviews bleek dat we de **privé-context** (D in het schema) niet geheel van het werk gescheiden moeten zien. De grenzen tussen werk en privé zijn juist bij best persons (waar passie en werk elkaar zo raken) vaak fluïde, en de twee zijn niet altijd in balans. Het is uiteraard bekend dat er een bepaalde balans moet zijn tussen werk en privé, maar met welke factoren en relaties hebben we te maken? Om te beginnen kan de uitdaging van het werk op het privéleven van invloed zijn (5 in het schema). Omgekeerd kan de steun van mensen uit de privé-context helpen om de uitdaging van het werk aan te kunnen.

Omgekeerd kan de steun van mensen uit de privé-context helpen om de uitdaging van het werk aan te kunnen.

28

Best persons ondersteunen hun werk mogelijk ook door eigen “hulpbronnen” in te zetten: vrije tijd bijvoorbeeld. Dat is voor mensen die in hun eigen tijd een initiatief starten per definitie zo, maar ook best persons die bij organisaties in loondienst zijn kiezen er vaak voor om zich extra in te spannen omdat ze hun werk goed willen doen. Een van de best persons noemde dat “passie-uren”. Een andere legde ons uit hoe het voor hem werkt:

Ik declareerde lang niet alles, deed heel veel dingen gratis. Ik ben er ook in de avonden, nachten, weekenden, met vakanties... Soms is het ook anders, dan word ik gevraagd voor een klus en is dat direct betaald. Alleen, dan houdt die klus op een gegeven moment op maar is het werk nog niet klaar. Dan doe ik achteraf dingen gratis. Ja, ik vind dat je in dit soort dingen mensen niet in de steek kunt laten. Dat is een beroepseer, ofzo. Gelukkig ken ik [anderen] die het ook zo doen. [interview 2]¹⁹

Extra belasting in de privé-context (bv. problemen met gezondheid, de zorg die nodig is voor anderen in de omgeving zoals familieleden) kan ervoor zorgen dat de uitdaging van het werk te groot wordt en de tijd en energie om zich ervoor in te zetten terugloopt (6 in het schema).

Autonoom samenwerken

Het voorgaande brengt de vraag weer naar voren waarom de best persons de uitdaging aangaan en niet snel loslaten. Het begint met een bepaalde sociale betrokkenheid bij de wijk die vervolgens langdurig wordt. Die betrokkenheid is, denken wij, een uiting van de behoefte om **verbonden** te zijn met anderen. Die behoefte aan verbondenheid begint met de wijk en de mensen voor wie best persons zich inzetten. Het uit zich vervolgens ook in het opzetten van allianties (klein of groot) en samenwerking met gelijkgestemden, bondgenoten waarmee je mogelijk langere tijd kunt optrekken.²⁰ Zo'n bondgenootschap kan vrij informeel starten, op basis van een sympathie voor elkaar of voor de doelen die de ander nastreeft. Het start dan eerder (of evengoed) als een samenwerking tussen personen dan als een samenwerking tussen organisaties. Er is dan dus ook sprake van iemand aan de kant van de formele instantie die een sterke betrokkenheid voelt bij het initiatief of project dat de best person belichaamt. Bij de samenwerking met gemeenten en andere grote organisaties is het niet zelfden een kwestie van mensen die voor initiatiefnemers willen lopen in die grote organisatie.

Tegenover de behoefte aan verbondenheid staat de wens om **autonoom** te opereren.²¹ Dat is eigen aan mensen die initiatieven en projecten opzetten. Autonoom zijn betekent, simpel gezegd, kunnen zeggen wat je vindt en doen wat je wilt. Een redelijke mate van autonomie is een voorwaarde om je effectief in te zetten voor de mensen “voor wie je het doet”. Uiteraard geldt voor actieve bewoners dat ze in principe vrij zijn om te beginnen waar ze willen, maar ook een groot deel van de frontliniewerkers in kwetsbare wijken hebben ruimte, of beter gezegd, *kunnen ruimte maken*, om te doen wat ze denken dat nodig is. Meerdere frontliniewerkers benoemden het autonoom kunnen opereren dan ook als een basisprincipe. Een aantal best persons die wij spraken werken als frontliniewerken binnen grotere organisaties, maar dan wel in een vrije rol. De rol en functie die ze hebben kan nieuw zijn voor de organisatie en kan zelfs door henzelf zijn ontwikkeld. Zij werken typisch als een intermediair, als bruggenbouwer tussen binnen en buiten. De verbinding die ze verzorgen is nimmer een kwestie van het doorzetten van berichten. Het is op zoek gaan naar gemene delers en schakels maken. Daarvoor is een bepaalde mate van autonomie ten opzichte van de eigen organisatie een voorwaarde. Dat belang van autonomie geldt uiteraard ook voor mensen die initiatieven in de wijk starten. Waar initiatieven standhouden en zich omzetten in een (blijvende) organisatie is altijd de vraag van wie de initiatiefnemers met hun initiatief, met name financieel, afhankelijk zijn. Die autonomie kan worden verstevigd door beheer te krijgen over een eigen locatie of door een budget dat verder strekt dan de standaard van een of twee jaar.

Autonomie kan zich ook uiten in de neiging om kritiek te hebben op bijvoorbeeld beleid of de houding van anderen. Sommige best persons zijn met hun werk in de wijk begonnen omdat ze felle kritiek hadden op de manier waarop dingen (niet) geregeld zijn. In hun huidige werk gaan ze ook met enige regelmaat het conflict aan met anderen. Met name de “oudere generatie” van de mensen die wij spraken, zij die al lang meelopen, lijkt conflict als een vanzelfsprekend onderdeel van het werk te zien. Dat wil niet zeggen dat deze

mensen constant ruzie zoeken. Ook waken ze ervoor dat conflicten niet persoonlijk worden en ambtenaren wrokkig. Dat kan namelijk enorm in de weg gaan zitten. Het gaat erom conflicten aan te gaan die raken aan wat verandering in de weg staat en om ongewenste verandering aan de kaak te stellen. Dan gaat het dus bijvoorbeeld om oneerlijke concurrentie of regelingen die het werken bemoeilijken.

Het gaat erom conflicten aan te gaan die raken aan wat verandering in de weg staat en om ongewenste verandering aan de kaak te stellen.

*Conflict*²² - Een best person geeft aan het conflict op te zoeken en als aanjager van verandering in te zetten: “Heb je geen conflict, dan ben je te braaf. Dan pas je in het doosje die het systeem voor jou heeft ingericht, en dan heb je zelf iets geamputeerd,” stelde hij [interview 12]. Af en toe moet je het gevecht aangaan en misstanden duidelijk aan de orde stellen. Een ander benadrukte de werking van ludieke acties en zelfs het schofferen van mensen om hun aandacht te krijgen. Als er conflicten komen, kun je twee paden bewandelen (al dan niet tegelijk): *bovenlangs* (mobiliseren van bestuur of politiek), door in gesprek te gaan met mensen die invloed kunnen uitoefenen, of *onderlangs* (mobiliseren van bewoners), zoals aandacht vragen door middel van een demonstratie. De “conflictzoekers” lijken dan ook goed bekend met de formele politiek (raad, gemeentebestuur) en de mogelijkheden om die voor hun zaak in te zetten. Interessant genoeg richten conflicten zich niet alleen op de problemen in de wijk, maar ook op de omstandigheden die het aanpakken van problemen in de weg staan.

Verbondenheid en autonomie lijken op het eerste gezicht elkaars tegenpolen te zijn of op zijn minst een paradox op te leveren: autonoom samenwerken.²³ Hoewel er spanning op de loer ligt, kunnen ze elkaar juist ook versterken. De paradox wordt deels opgelost doordat de best persons niet zomaar met iedereen samenwerken (omdat dat moet, of omdat dat wordt verwacht). Ze kiezen anderen (en anderen hen) en bouwen met die anderen vaak een stevige relatie op.

Wat is het gevolg van autonoom samenwerken voor het werk? Het inzetten op wat je denkt dat nodig is, het daarbij een verbond aangaan met anderen maakt de uitdaging groter. Het betekent namelijk naar voren stappen en risico nemen (1 in het schema), maar daarmee vergroot je ook de kans betekenisvol te zijn, verschil te maken. Dus dingen anders doen, een eigen weg kiezen, maar wel samen met anderen. Deze tweeslag is overigens niet

nieuw, maar zagen we al in ons onderzoek tien jaar geleden. Toen spraken we over sociale betrokkenheid, waarmee men verbinding zoekt, en ondernemerschap, kenmerkend voor autonoom opererende pioniers (van den Brink et al., 2012: 150-1).

Ontwikkeling en verandering

Tenslotte is er ook behoefte aan **ontwikkeling** in het werk. Voor een deel kan dat worden gevoed door resultaten en erkenning die immers de betekenis van het werk doen groeien en demotivatie aanjagen. De motivatie en de betekenis kunnen ook door **veranderingen** (E in het schema) worden gevoed (7 in het schema) die vaak door de best person zelf worden ingezet of aangejaagd (8 in het schema).²⁴ Om te beginnen kan de **rol** van de best persons veranderen. Zij kunnen in een meer leidinggevende rol komen, omdat ze goed presteren of omdat het initiatief of project is gegroeid. Een aantal gaf aan bewust te hebben gekozen één voet in de modder te houden. Je verbinding met het veld, met mensen waar je je voor inzet, is van belang. Een van de best persons, een frontliniewerker die met jongeren werkt, sloeg beter betalende banen af omdat ze hem weg van de werkvloer, richting management of advies zouden brengen:

Er was ook sprake dat ik een andere functie zou krijgen, een meer coördinerende functie in een stadsdeel. Maar dat wilde ik niet. Op zich lijkt het me wel leuk om met volwassenen te werken, maar niet dat behoudende stuk, het leefbaarheidsverhaal en het beheersen. Daar heb ik helemaal geen zin in. Er was ook een mogelijkheid om iets commercieels te gaan doen, binnen [de organisatie] hadden we een soort commerciële taken en kon ik dus fulltime adviseur worden. Dat heb ik ook geweigerd, omdat ik dan niet meer de uitvoering kon zien. [interview 1]

Een ander kwam erachter dat hij in de managementlaag niet op zijn plek was:

Wat toen speelde was dat ik aan het teamleiderschap geroken had en dat ik dat super leuk vond, maar dat ik ook merkte dat het stapje daarboven, dus de managementlaag, dat ik dacht: “dat gaat me net te ver van de praktijk af staan.” Ik merkte hoe hoger je in de boom kwam, des te meer kwam je in de wereld van de politieke spelletjes, en dat je ook echt op eieren moest gaan lopen en spelletjes moest gaan doen om alles voor elkaar te krijgen. Ik merkte dat ik daar zeker geen energie van kreeg. [interview 11]

Een derde is de afgelopen tijd bezig geweest om zijn rol als directeur van een stichting bij te buigen naar die van innovator, iemand die de vernieuwing stimuleert. Wat we zien is dat het bij de ontwikkeling van de loopbaan (en parallel die van initiatieven en projecten) dus voor een belangrijk deel gaat om het vasthouden aan oorspronkelijke doelen en deels om het vasthouden aan bepaalde principes. Zo vertelde een wijkwerker ons dat hij zich alleen door bewoners liet inhuren en niet door gemeenten of corporaties. Voor hem is dit een kwestie van zuiverheid en transparantie.

De wens om vast te houden aan doelen en principes staat ontwikkeling niet in de weg. Het ontwikkelen van nieuwe initiatieven en nieuwe projecten vanuit dezelfde “spirit” is voor de meesten evengoed een doel als het continueren van wat is opgezet. Ontwikkeling is deels een noodzaak. Innovatie wordt gevraagd. Deels is het een ambitie, omdat bereikte doelen tot nieuwe doelen leiden en omdat goed lopende samenwerkingen smaken naar meer.

De wens om vast te houden aan doelen en principes staat ontwikkeling niet in de weg.

Een aantal best persons is ook aan de slag gegaan als externe adviseur of docent op het gebied van hun expertise. Dat kan geld in het laatje brengen, biedt de mogelijkheid om in een nieuwe omgeving actief te zijn en voelt ook als **erkenning** van de kwaliteit van hun werk:

Meer op persoonlijk niveau, heb ik sinds 2018 opdrachten van externe partijen aangenomen. Ik ben in 2018 gevraagd om een burgerinitiatief te ondersteunen om een gebiedsvisie te ontwikkelen voor een groot groengebied tussen [twee steden] ... Dat was naar aanleiding van die kernwaarden die we hadden ontwikkeld voor de [wijk waar ik werkte]. Dat gaf mij de mogelijkheid om die aanpak te toetsen in een andere casus, om te kijken of je die kernwaarden-aanpak echt kunt gebruiken om gezamenlijk eigenlijk met groepen mensen bijvoorbeeld een soort toekomstvisie voor gebieden te kunnen ontwikkelen. Dat project heeft anderhalf jaar geduurd. Was super interessant en spannend, gewoon boeiend. Maar ik ben dus voor die opdracht betaald, en dat maakt dus weer mogelijk dat ik in de [wijk] nog steeds iets kan doen... dat nu dan die kennis gevraagd wordt... Dat vind ik al erkenning. [interview 9]

Daarnaast hebben sommige best persons er naar eigen zeggen voor gezorgd dat de waardering van hun rol, hun formele functiewaardering, meer in lijn is gekomen met hun eigenlijke werk. Een frontliniwerker had bijvoorbeeld succesvol een nieuwe functieschaal voor zijn werk voorgesteld binnen zijn organisatie. Ook kunnen best persons besluiten, of zich gedwongen zien, om hun **werkterrein** te verleggen door met een andere groep te gaan werken of in een andere wijk of stad. Dit zijn vaak mogelijkheden die zich voordoen, maar die niet los kunnen worden gezien van hun gegroeide vaardigheden, inzicht, netwerk en reputatie. Best persons beginnen ook op hun eigen werkterrein **nieuwe projecten**, waar ze hun passie in kwijt kunnen en waarmee hun motivatie kan worden vergroot.

Bestendigen - Bestendiging van initiatieven en projecten, ze duurzaam maken, is voor een groot deel een financiële vraag. Voor veel projecten is er een financiering met beperkte duur. Dat was in 2010 het geval en dat is het voor velen nog steeds. De best persons zijn zelf vaak toegewijd voor een lange periode, maar het vinden van geld is zelden heel makkelijk. De duur is vaak een jaar of twee jaar, dan moet er weer

opnieuw financiering worden aangevraagd, met meestal veel administratie. En dat terwijl je vaak wel enkele jaren nodig hebt om een initiatief of project echt goed te laten werken (ontwikkelen, verduurzamen). Bestendigen is daarnaast een organisatorisch vraagstuk. Bestendigen hoort bij opzetten, het is er complementair aan. Sommige mensen zijn vooral voorlopers (of kick-starters, Tops & Hendriks, 2002), maar een aantal van de best persons die we hebben gesproken zijn op hun plek gebleven en hebben zich dus moeten afvragen hoe ze vervolg konden geven aan initiatieven en projecten die ze gestart waren. Dat vervolg kan het uitbreiden, uitbouwen van iets wat bestaat tot iets groters betekenen. Een eerste project is een hefboom om iets open te breken en een samenwerking uit te proberen die een verbond oplevert. Een deel van de literatuur over bewonersinitiatieven gaat over de vraag hoe initiatieven zich ontwikkelen en (al dan niet) duurzaam worden (bv., Denktank VNG, 2013; De Zeeuw et al., 2019; Van der Harst et al., 2019). Die literatuur heeft ook aandacht voor best persons, maar kijkt niet vanuit best persons en hoe voor hen initiatieven en projecten onderdeel zijn van hun langdurige betrokkenheid.

Vervolgens kunnen best persons, al dan niet aangejaagd door gebeurtenissen in werk- of privé-context en/of bij het zich aandienen van andere veranderingen (bv. een nieuwe doelgroep of locatie biedt zich aan), zich **bezinnen** op hun werk. We zagen bijvoorbeeld bij een van de best persons dat de noodzaak zich voordeed dat zij en haar collega's nagingen in hoeverre ze bij een mogelijke uitbreiding van werkzaamheden af zouden dwalen van hun oorspronkelijke missie. Die noodzaak om te bezinnen dient zich, zo schatten wij in, eerder aan bij best persons, omdat zij vaak tegen de wind in gaan en niet in een regulier carrière-pad zitten. Zij zullen zich dus naar alle waarschijnlijkheid vaker moeten afvragen waar ze het voor doen en waar ze heen gaan. Soms is het nodig om tijdelijk gas terug te nemen om uitputting te voorkomen.

Naast de neiging om zich af en toe te bezinnen, vertalen de behoefte aan betekenis en motivatie zich in een neiging om zich vrij constant te blijven **scholen**; of dat nu de vorm krijgt van zich zelfstandig verdiepen in onderwerpen of in het volgen van een opleiding. De aanleiding kan ook uit een verandering van werkcontext voortkomen. Als je met een nieuwe groep of een nieuw onderwerp aan de slag gaat, moet je soms snel leren hoe het een en ander voor die groep werkt. Zo gaf een van de best persons aan dat ze het kunstaanbod voor basisscholen mocht gaan organiseren binnen haar gemeente:

Het is best wel een grote verandering, omdat ikzelf nu ineens bezig ben met kunsteducatie, sowieso lessen, docenten aanstellen, wat speelt er, wat leeft er, wat moeten kinderen kunnen, wat moeten of willen we ze leren, presentaties organiseren daaromheen, in gesprekken met scholen over wat voor lessen is behoefte aan in de scholen, daar moet ik docenten bij zoeken.
[interview 6]

Een aantal personen gaven aan dat ze hun werkveld hadden verbreed naar een andere doelgroep, wat ze een leuke afwisseling vonden, of dat ze hadden geleerd van samenwerking met collega's uit andere wijken of culturen:

Wat ik wel heb geleerd is natuurlijk dat je tactvol, diplomatiek gesprekken moet gaan voeren. Dus eigenlijk de taal van de anderen leren spreken. [...] Dus richting de gemeente of richting de partners, dat je soms een bepaalde erkenning kan geven. Maar tegelijkertijd dat je wel laat zien dat we eigenlijk hetzelfde willen. [...] Ik heb nu wel geleerd dat je daar een middenweg in moet vinden. Vaak is dat een bevestiging voor de andere partij, of dat je even eerst moet overtuigen. [interview 4]

Werkpraktijken en kennis - Door de jaren heen hebben best persons veel ervaring opgedaan in hun werk. Ze gebruiken ook hun eerdere ervaringen uit andere contexten in hun huidige werk, zoals kennis van politiek handwerk. Een van de best persons gaf aan dat je door de jaren heen in langere lijnen leert denken. Vaak lijkt het ook (sub)culturele kennis te zijn. Dat arme mensen geen geld hebben voor een tandartsbehandeling, welke kosten Marokkaanse Nederlanders met weinig geld hebben naast hun eigen levensonderhoud, met welk taalgebruik je jongeren het beste kunt activeren, welke bevolkingsgroepen niet door reguliere media bereikt worden, de denkbeelden binnen niet-westerse religieuze overtuigingen, enzovoort.

De stedelijke of buurt-specifieke context waarin je werkt maakt ook uit. De kennis is niet zomaar over te hevelen. Zo kwam een van de best persons erachter dat er, in tegenstelling tot haar eigen omgeving, in de nieuwe omgeving geen wachtlijst voor schuldhulpverlening bestond. Dat is wel even een andere uitgangssituatie. Toch zijn werkpraktijken die ze hebben ontwikkeld voor best persons ook een houvast, een ankerpunt. Een van de best persons gaf als voorbeeld dat haar organisatie vanwege de succesvolle methodiek gevraagd werd om dit in een andere stad te implementeren. Uiteindelijk trokken zij zelf de stekker uit dit nieuwe initiatief omdat de gemeente hun eigen bekende sleutelfiguren uit organisaties naar voren wilde schuiven, in plaats van het werven van mensen uit de gemeenschap zelf, zoals de organisatie voorstaat. Dit is ook weer een voorbeeld van het centraal stellen van principes, zoals we eerder opmerkten.

Waar de mogelijkheden van ontwikkeling zich niet aandienen, waar ingrijpende gebeurtenissen in de privé- of werkcontext zich voordoen, of waar best persons zich niet meer nodig achten in een bepaalde rol of omgeving is er ook nog de mogelijkheid om te stoppen: **exit**.

Sommige best persons zijn al ruim pensioengerechtigd, maar denken nog niet aan stoppen. Anderen zijn van plan een stap terug te doen, zich meer op hun privé-omgeving te richten en ruimte te geven aan nieuwe generaties. De best persons die zijn gestopt in een bepaalde rol hebben mogelijk ook een opvolger in hun positie. Het is niet makkelijk om los te laten, maar goede opvolging zorgt voor vertrouwen. Het opvolgen is niet slechts een kwestie van taken overnemen en bepaalde competenties in huis hebben. Het heeft natuurlijk ook te maken met wat je hebt opgebouwd in de wijk:

Mijn partner die zegt altijd: "Als jij ooit weggaat, dan stort het gebouw in." Ik denk wel dat er een verandering is, omdat iemand bijna opnieuw alles moet opbouwen. Dat is natuurlijk ook niet zo goed van mij. Ik moet natuurlijk ook zorgen dat er, mocht ik weggaan, een soort continuïteit is. Dat het overdraagbaar is, wat ik doe. Dat het niet iets is wat alleen maar bij mij hoort en bij mij is, maar ook dat anderen dat eventueel ook zouden kunnen overpakken. Maar gelukkig heb ik nu één van de zzp'ers die diep geworteld is in de wijk. Dus die zie ik het nog wel doen. Die is jong en die heeft een heleboel leuke activiteiten hier in de wijk opgezet, kunst en cultuuractiviteiten, ook wat welzijnsachtige dingen. [interview 6]

Loslaten is niet altijd makkelijk, zeker niet als je iets zelf hebt opgezet. Dan is het toch een beetje jouw kindje dat je over moet dragen. Opvolgers zullen hun eigen weg gaan en daar zien de best persons ook de noodzaak en het nut van in.²⁵

Een belangrijk aspect van een goede opvolging is de mogelijkheid tot kennisoverdracht. Een aantal best persons heeft hiertoe de mogelijkheid doordat ze specifieke opvolgers of stagiaires kunnen inwerken, of doordat ze actief zijn als docent in het hoger onderwijs. Vaak nemen zij hun leerlingen letterlijk mee de straat op, of brengen iemand van de straat naar hun college. Dit biedt het soort praktijkgerichte kennis wat volgens sommige best persons steeds minder wordt verkregen binnen sociale beroepsopleidingen. Best persons krijgen energie van het coachen van anderen en beseffen daardoor dat ze belangrijke kennis en ervaring hebben die de moeite waard zijn om over te dragen, maar ze doen dat liever als mentor dan als consultant of manager. Andersom is het voor jongeren en studenten ook belangrijk dat zij door mee te lopen en gastcolleges te krijgen ervaring met de praktijk kunnen opdoen naast de theoretische kennis die in hun opleiding wordt aangeboden. Deze mogelijkheden om de kunst af te kijken lijken noodzakelijk om toekomstige best persons klaar te stomen.

Conclusies en Aanbevelingen



Conclusies en Aanbevelingen

Het vorige hoofdstuk startten we met een schema. Daar willen we in dit laatste hoofdstuk eerst weer naar terug. Al met al zien we dat de verschillende elementen van het schema op elkaar inwerken. Er is sprake van een dynamiek, waarin behoeften, kenmerken, gebeurtenissen en ontwikkelingen op elkaar inspelen en door de tijd in balans moeten komen. Uitdagingen te lijf gaan kan bijvoorbeeld alleen als je het geloof hebt dat je betekenisvol werk levert. Belangrijk daarbij is dat best persons te maken hebben met gebeurtenissen en ontwikkelingen waar ze weinig of geen grip op hebben en invloed op kunnen uitoefenen, maar dat zij er wel hun eigen interpretatie aan geven. Dat vertaalt zich in de manier waarop de balans zich door de tijd heen ontwikkelt en ook in de manier waarop best persons zich tot hun directe omgeving verhouden. Mensen gaan immers verschillend met hun roeping en passie om. Uit eerder onderzoek weten we dat als de algehele balans zoek is, of nooit heeft bestaan, de kans vrij groot is dat ze richting de uitgang (exit) gaan - burn-out of op zoek naar ander werk.²⁶

Conclusies

We zullen hier nu eerst de lessen presenteren die wij uit onze literatuurverkenning en onderzoeksbevindingen halen.

- a. Best persons doen uitdagend werk in een dynamische omgeving. Daarbinnen is het van belang dat de uitdaging behapbaar blijft en de betekenis van het werk intact. De uitdaging kan wel toenemen in omvang, als er maar genoeg tegenover staat. Hun inzet vraagt om stabiliteit in een dynamische omgeving. Vanuit de werkcontext is de uitdaging de afgelopen tien jaar inderdaad veelal groter geworden, maar daar stonden meestal resultaten en erkenning tegenover. Het bereiken van stabiliteit in dynamiek moet niet worden onderschat. Het is de kunst van de koorddansers.

- b. Samenwerking met andere partijen – bondgenoten - en niet te veel tegenwerking vanuit grote instellingen zijn cruciale voorwaarden voor het bereiken van stabiliteit in dynamiek. De omgeving helpt door zelf een stabielere partner te zijn. Gemeenten bieden bijvoorbeeld niet altijd de stabiliteit die je hoopt dat ze leveren – duurzame ondersteuning door ambtenaren die goed bekend zijn met wat er in de wijk gebeurt en langer lopende financiering.
- c. Autonoom samenwerken is, vervolgens, een belangrijke paradox die in het werk van best persons naar voren komt. Best persons opereren vaak autonoom. Ze weten vaak goed wat opgaven zijn waar ze aan willen werken en hoe ze dat kunnen doen. Ze zijn meestal ondernemend en beginnen liever al zelf voordat alle anderen zo ver zijn om aan te haken. Tegelijkertijd verbinden ze zich graag met anderen. Dat is een behoefte en ook een noodzaak, want in je eentje krijg je niet veel gedaan. De ideale samenwerkingspartner is een bondgenoot waarmee je op één lijn zit, want dat werkt prettiger en levert een beter resultaat. Opvallend binnen de paradox is het verschil in omgang met conflict. Met name de oudere generatie, zij die al lang meelopen, lijkt het nut van stevig conflict in te zien. Het zou goed zijn nader onderzoek te doen naar de rol van conflict en de relatie tussen conflict en verbinding.²⁷
- d. Best persons werken vaak over domeinen heen, maar voelen zich door beleid, ambtenaren en financieringsinstrumenten regelmatig in hokjes geduwd. Ze bedienen een bepaalde wijk of doelgroep en krijgen te maken met complexe problematiek, maar voor de overheid lijkt het vooral van belang om te weten of hun activiteiten vallen onder welzijn, veiligheid, sport, jeugd, cultuur, migratie, et cetera. Ook wordt vaak een strikt onderscheid gehanteerd tussen professionele organisaties, vrijwilligersorganisaties en bewonersinitiatieven, terwijl best persons zich tussen deze vormen in begeven en niet per se een keuze willen en kunnen maken. Vaak zien zij wel de noodzaak voor bepaalde regels, bijvoorbeeld met betrekking tot bestuur, veiligheid en privacy, maar zij constateren dat de overheid niet slaagt in haar intentie dit eenvoudiger te maken, waardoor zij veel tijd kwijt zijn aan het volgen van steeds nieuwe regels. Dit botst specifiek met de vrije en fluïde rol die best persons voor zichzelf creëren; zij zijn gewend om kansen en mogelijkheden te zien waar die nog niet eerder bestonden, maar voelen zich door de buitenwereld teruggetrokken naar bestaande structuren.
- e. Ook de privé-context is van invloed op het werk. Best persons zetten hun eigen hulpbronnen in en kunnen veel hebben aan steun vanuit het thuisfront. Tegelijkertijd kan er op het thuisfront iets gebeuren dat voor disbalans zorgt. Dit is in eerder onderzoek naar best persons en aanverwante types grotendeels buiten beeld gebleven. Het zou goed zijn hier ook nader onderzoek naar te doen.
- f. Naast stabiliteit is ontwikkeling ook een behoefte en een noodzaak. Waar er genoeg stabiliteit is, gaan mensen immers op zoek naar ontwikkeling. Dat geldt, zo is onze inschatting, in hoge mate voor best persons. Ze werken vaak aan sociale innovatie.²⁸

Dat vergt naast stabiliteit om gedurende langere tijd ergens in te investeren, ook flexibiliteit – de mogelijkheid om te experimenteren, uit te proberen. Je moet je kunnen laten verrassen. Ook de omgeving moet daarvoor geduld betrachten en open staan voor vernieuwing. Gemeenten hebben echter, ondanks dat wendbaarheid een nieuw ideaalbeeld is geworden, de neiging om initiatieven en projecten in wijken vanuit hun verouderde categorieën te beoordelen.

- g. Ontwikkeling kan zich manifesteren in de groei van een eigen initiatief of project of de eigen organisatie, maar moet ook in verband worden gebracht met de best persons zelf. Aan de ene kant halen zij veel betekenis uit wat hun werk oplevert, maar hun persoon valt niet samen met hun initiatief of project of organisatie – hoe dienend ze ook zijn. Ze zoeken daarom ook naar, en kiezen voor, veranderingen in het werk die hun motivatie voor het werk vergroten of weer van voeding voorzien.
- h. Ontwikkeling door middel van zelf ingezette of gekozen verandering kan worden gevonden in een nieuwe rol of werkterrein en in nieuwe projecten. Het kan zich ook vertalen in de behoefte zich te bezinnen of in verdere scholing. Best persons weten vaak wel wie ze zijn, maar gaan ook weer op zoek naar wie ze kunnen worden. Ze werken vaak vanuit een roeping of een passie voor het helpen van mensen in kwetsbare wijken. Hoe best persons die passie ervaren verschilt echter. Dat heeft gevolgen voor de manier waarop ze zich tot anderen verhouden en het werk volhouden.²⁹ Daar waar genoemde veranderingen niet mogelijk zijn (weinig sparringpartners of scholing voorhanden, bijvoorbeeld) of niet toereikend zijn, rest exit en komt de vraag naar opvolging in beeld. Dit geldt ook voor naderend pensioen of de behoefte om gas terug te nemen vanwege leeftijd of privéomstandigheden.

Veel onderzoek (bv. Denktank VNG, 2013; De Zeeuw et al., 2019; Van der Harst et al., 2019; Igalla, Edelenbos & van Meerkerk, 2020) richt zich op de ontwikkeling en duurzaamheid van initiatieven, maar heeft ook oog voor initiatiefnemers en hun leiderschap. Dat is zeker nuttig. Een belangrijk verschil dat ons onderzoek maakt met veel van het onderzoek waar het op voortbouwt en aan raakt, is dat wij de focus hebben op die individuen. Zoals gezegd denken wij niet dat de mensen die wij onderzoeken ijzer met handen breken en denken wij dat zij anderen even hard nodig hebben als omgekeerd. Zij werken en denken vaak behoorlijk autonoom, maar zoeken evengoed naar verbondenheid en samenwerking. Wat er echter gebeurt als je de focus verschuift naar personen, is dat initiatieven en projecten niet samenvallen met de mensen die ze bedenken en aanjagen.

Wat er echter gebeurt als je de focus verschuift naar personen is dat initiatieven en projecten niet samenvallen met de mensen die ze bedenken en aanjagen.

Initiatieven en projecten kunnen uiteindelijk vaak zonder de mensen die ze opzetten en omgekeerd, hoewel het eerste niet voor zich spreekt. Als we initiatieven (daar richt veel literatuur zich op) los zien van de mensen die ze dragen, dan vergeten we dat nieuwe initiatieven steeds vaker zullen worden gedragen of ondersteund door ervaren initiatiefnemers. Dat vergt een andere manier van kijken en misschien wel een waarbij je als overheid of andere facilitator meekijkt met de ontwikkeling van de initiatiefnemer(s) en niet (slechts) kijkt naar diens initiatief.

Het is, tenslotte, niet onverstandig initiatieven ook te bezien vanuit hun interne en externe democratische werking. Daar hebben we hier geen aandacht aan besteed. Best persons die als actieve burgers initiatieven starten lijken niet per se op de doelgroep die ze dienen, en de vraag kan gesteld worden hoe ze rekening houden met de verscheidenheid aan wensen van die groepen.³⁰ Van der Harst et al. (2019: 62) bevelen gemeenten bijvoorbeeld aan om te kijken naar “het dilemma dat initiatieven vaak getrokken worden door mondige, assertieve burgers die enerzijds heel veel goeds voor een gemeenschap kunnen doen maar anderzijds met hun initiatieven nog meer macht krijgen dan ze al hadden”. Dit lijkt ons zinnig.

Aanbevelingen

Voor gemeenten en andere instellingen in de omgeving van best persons

- a. De omgeving kan best persons helpen door stabiliteit te bieden. Het is lastig werken als je met grote regelmaat geconfronteerd wordt met andere contactpersonen en de eerdere communicatie beperkt wordt vastgelegd. De WRR (2005: 227) raadde al aan om sterke contactambtenaren in de wijken aan te trekken en vast te houden. Het blijft ook lastig werken met korte subsidies en beperkt vertrouwen. Stabiliteit is op meerdere vlakken van belang. De korte looptijd van subsidies is een blijvend aandachtspunt, het bestendigen van de rol van de best person als verbinder, ondernemer of aanjager een andere. Het betekent ook dat bij nieuwe initiatieven van mensen en groepen die al een tijd actief zijn in de wijk, het gesprek niet totaal van voor af aan moet worden begonnen, maar doorloopt en wederzijds vertrouwen kan worden opgebouwd.
- b. Een flexibele opstelling is vervolgens ook nodig, zodat best persons niet onnodig beperkt worden door geïnstitutionaliseerde categorieën (“hokjes”, zoals die van domeinen) en verouderde regels. De stabiliteit van vaste aanspreekpunten die best persons en de omgeving goed kennen, levert ook de flexibiliteit om sneller in te kunnen spelen op hun specifieke vragen en behoeften op dat moment.
- c. Ambtenaren en medewerkers van andere grote instellingen zijn nodig die goed kunnen luisteren, die responsief zijn en ruimte krijgen om initiatieven goed te ondersteunen. Die de binnenwereld van hun eigen organisatie en de buitenwereld van initiatieven weten te verbinden.³¹ Zulke mensen opereren zelf vaak ondernemend, maar kennen ook de logica van hun eigen organisatie goed. Hun inbreng kan variëren van persoonlijke

steun en aanmoediging tot het versnellen van formele processen, of het fungeren als referenten of meelezers bij subsidieaanvragen. Ook kunnen zij, waar nodig, helpen om de juiste steun voor initiatieven te vinden. Daar waar relaties tussen het ambtelijk apparaat en initiatieven stroef verlopen, is het uiteindelijk soms nodig om aan de kant van de gemeente te zorgen voor een betere en duurzame aansluiting.³²

- d. In een aantal gevallen ervaren de best persons concurrentie van grote welzijnsorganisaties. Deze zijn in principe beter uitgerust, worden professioneler gerund en beheren een groter budget, maar begeven zich vaak op hetzelfde werkterrein. In sommige gevallen leidt dit tot tegenwerking of andere onproductieve relaties. In een aantal gevallen slagen best persons erin een klus te verkrijgen ten koste van de welzijnsorganisatie, omdat zij beter thuis zijn in het veld en/of de werkzaamheden goedkoper kunnen uitvoeren. Gemeenten, frontliniewerkers en andere instellingen zouden bondgenootschappen beter kunnen bevorderen en de nadelen van marktwerking in de gaten moeten houden.³³ Daarbij lijkt het niet verstandig om samenwerking af te dwingen of formele instellingen standaard *in the lead* te zetten. Zulke dwang en disbalans tussen instellingen en best persons kan de nodige autonomie en eigenheid van de initiatieven en projecten van best persons in gevaar brengen.
- e. Best persons ervaren nog altijd een afstand tussen beleid en praktijk, alsmede tussen uitgesproken intenties en uitvoering. In veel gevallen wijten ze deze discrepantie aan een gebrek aan kennis hoe het er in hun dagelijks werk aan toegaat. De meest gehoorde aanbeveling is dan ook: kom (vaker) langs, loop mee, maak kennis. Niet alleen met de best persons, maar juist ook met mensen in de wijk die deelnemen aan initiatieven en projecten. Luister goed naar hoe zij hun wijk ervaren. Stel je op als leerling en (potentiële) bondgenoot en niet als jury of regisseur. Voor beleidsmakers, managers en bestuursleden geldt dat ze hun gezicht vaker zouden kunnen laten zien in de wijk. Initiatieven en projecten van nabij ervaren is belangrijk (vgl. Gilchrist et al., 2019).
- f. Verder is het belangrijk te beseffen dat best persons vaak vooruitlopen in het signaleren van en anticiperen op maatschappelijke ontwikkelingen, en dat beleid en financieringsinstrumenten hierbij vaak achterlopen. Het zou verstandig zijn best persons een rol te geven in het agenderen van nieuwe ontwikkelingen als input voor te maken beleid en subsidie, in plaats van dat zij passief moeten afwachten of en wanneer beleidsmakers het belang inzien van deze activiteiten. Het zou in lijn hiermee ook goed zijn als de representatieve democratie (raadsleden, bestuurders) vanuit haar rol meer in contact zou treden met de mensen die in de wijken van hun gemeente een verschil proberen te maken.
- g. Erkenning bieden voor het werk en de opgebouwde netwerken en samenwerkingen van best persons helpt het werk betekenisvol te maken en is voeding voor zowel stabiliteit als ontwikkeling.

Voor organisaties waar best persons als frontliniewerker aan de slag zijn of die hun ontwikkeling kunnen bevorderen

- h. Best persons hebben behoefte aan persoonlijke en professionele ontwikkeling, reflectie of uitwisseling met anderen in vergelijkbare posities. Omdat zij vaak een vrij unieke rol innemen, komt dit niet altijd vanzelf op hun pad. Er is daarom meer expliciete aandacht voor hun opleiding en leerbehoeften nodig. Gemeenten, VNG, BZK en samenwerkingsverbanden als LSA bewoners en het LPB (Landelijk Platform Buurtwerkers) zouden hier ook een rol in kunnen spelen door verbindingen te leggen en expertise aan te bieden. We maakten zelf een *literatuuroverzicht* van kennis en leren zoals die van toepassing zijn in het werk van best persons.
- i. Bewonersinitiatieven en projecten van frontliniewerkers hebben directe doelen, maar leveren ook iets anders op: sociale contacten (sociale binding, kapitaal) tussen de mensen die ze tot stand brengen, die ze in stand houden en die er gebruik van maken. Ze kunnen ook een beter beeld van de wijk doen ontstaan bij de mensen die ermee in aanraking komen. Participanten kunnen zich daarnaast bewust worden van talenten, aan (praktische, organisatorische, democratische, sociale) vaardigheden werken, en meer eigenwaarde krijgen (vgl. Oude Vrielink & Van de Wijdeven, 2008: 74-75). Dat betekent dus ook dat bewonersinitiatieven en projecten van frontliniewerkers leerscholen zijn en het verstandig is om te kijken hoe ze die rol het beste kunnen vervullen.
- j. Keer op keer is in onderzoek het belang geconstateerd van mensen die initiatief nemen en ondernemend zijn in de wijk. Omdat best persons een unieke, specifieke en vaak deels vrijwillige rol vervullen, zijn zij niet altijd makkelijk vervangbaar. Voor deze personen kan het goed zijn om in kaart te brengen op welke gebieden zij allemaal actief zijn (zoals wij ze ook in voorbereiding op dit onderzoek vroegen te doen), en hoe zij eventuele opvolging voor zich zien. Het gevoel dat zij moeilijk vervangbaar zijn en dat zonder hen projecten instorten en kwetsbare mensen benadeeld worden kan een motivatie zijn om door te gaan, maar kan ook disproportioneel veel druk leggen op de best persons, bijvoorbeeld wanneer zij vanwege privé omstandigheden of leeftijd een stapje terug willen doen. Naast opvolging hechten best persons veel belang aan kennisoverdracht en het kunnen opleiden of coachen van nieuwe generaties. Enkelen van hen zijn al actief als trainer of docent in het hoger onderwijs, maar mogelijk zouden er meer contacten tussen opleidingen en best persons kunnen worden gefaciliteerd.

Onze aanbevelingen aan gemeenten en andere grote instellingen richten zich op best persons, burgers en frontliniewerkers die initiatieven en projecten starten en dragen. Uiteraard moeten ze worden gezien in het kader van een bredere visie op gebiedsgericht werken en we hopen dat ze daarin de komende jaren een plek krijgen.³⁴

Onderzoeksaanpak

Voor dit onderzoek schreven Merlijn van Hulst en Mark van Ostaijen een onderzoeksvoorstel en dienden dit in bij het *NWO programma Smart Urban Regions of the Future*. Ze vroegen aan diverse partijen die eerder betrokken waren of ze dat weer wilden zijn (BZK, gemeenten Amsterdam, Leeuwarden en Utrecht). Ook betrokken ze de organisatie LSA bewoners. Nadat het voorstel gehonoreerd werd, vormde Merlijn van Hulst het onderzoeksteam met Maaïke Matelski. Wij werkten de onderzoeksaanpak verder uit. Daarbij maakten wij gebruik van de data en bevindingen uit eerder onderzoek en verkenden verder de literatuur, met name die over *adaptief vermogen*. Gaandeweg kwamen we er echter achter dat, ook al passen best persons zich aan omstandigheden aan en aan de vraag naar hun diensten, dit niet is waarmee zij het verschil lijken te maken. Uiteindelijk, zo is onze inschatting, is aanpassing ondergeschikt aan het waarnemen, aandacht genereren en projecten opzetten.

We maakten vervolgens een topiclijst voor de interviews die wij in een aantal rondes aanscherpten. Ondertussen was de corona pandemie op stoom gekomen en werd het met de dag minder waarschijnlijk dat wij de interviews *face-to-face* zouden kunnen houden. We benaderden mensen daarom op afstand en maakten afspraken voor met name telefonische of video interviews. De interviews duurden tussen de 60 en 150 minuten. In de interviews blikten we met best persons terug op de afgelopen tien jaar. We vroegen onder andere naar momenten die belangrijk voor ze waren geweest, waar ze trots op waren in hun werk, waar ze tegenaan waren gelopen, wat hen had geholpen en wat (en hoe) ze hadden geleerd. Tussendoor bespraken we eerste bevindingen en dat hielp ons om onze vragen verder aan te scherpen. Wij transcribeerden de interviews deels zelf en deels deed Milou Peeters dat voor ons.³⁵

In de analyse doorliepen we een aantal stappen (Strauss & Corbin, 1990; Boeije, 2005). Om te beginnen codeerden we het grootste deel van de interviews in NVivo. We overlegden tussendoor over de codes die we gebruikten. Ondertussen maakten we memo's. We hebben vervolgens codes geschrapt en samengevoegd. Daarna maakten we voor onszelf een eerste overzicht van bevindingen en bespraken dat. Vervolgens hebben we nieuwe interviews gecodeerd en nieuwe memo's gemaakt. Ook hier hebben we een overzicht van gemaakt: bevindingen op thema's, vooruitblikkend op eerste presentaties aan publiek. De memo's hebben we daarna samengebracht. We presenteerden vervolgens voorlopige bevindingen aan mensen uit de praktijk, waaronder een deel van de geïnterviewde best persons. Het gesprek namen we op en werd onderdeel van de analyse. Vervolgens maakten we een overzicht van de trajecten die de best persons hebben doorgemaakt, langs drie concepten: Ontwikkeling positie, Ontwikkeling organisatie/omgeving en Ontwikkeling persoonlijk. Daaruit kwamen ook een aantal concepten naar voren, die uiteraard overlaptten met concepten uit de eerdere analyse-fases. In de tussentijd verdiepten we ons verder in de onderzoeksliteratuur. De concepttekst legden we voor aan een aantal mensen die betrokken waren bij het onderzoek. Zij voorzagen ons van relevante input, die we hebben verwerkt in deze eindversie van het essay.

Literatuurlijst

- Aanholt, J. van, van den Hende, H., Majoor, S., Spanjar, G., & Suurenbroek, F. (2019). *Ontwikkeldbuurten: Eerste Lessen en Aanbevelingen*. Amsterdam: Hogeschool van Amsterdam, Urban Management.
- Argyris, C. & Schön, D. (1996). *Organizational Learning II*. New York: Addison-Wesley.
- Bang, H., & E. Sørensen. 1999. The Everyday Maker. *Administrative Theory and Praxis*, 21(2): 325–41.
- Bellah, R. N., Madsen, R., Sullivan, W. M., Swidler, A., & Tipton, S. M. (1985). *Habits of the heart*. New York: Harper & Row.
- Blijleven, W., van Hulst, M., & Hendriks, F. (2019). *Publieke Bricoleurs: Over ambtelijk vakmanschap op het raakvlak van gemeente en gemeenschap*. Tilburg: Tilburg University.
- Boeije, H. (2005). *Analyseren in kwalitatief onderzoek*. Den Haag: Boom.
- Bourdieu, P. (1990). *The logic of practice*. Cambridge: Polity Press.
- Brink, G. van den, (2008). *De beste krachten zoeken, vinden en... ook inzetten!* Tilburg: Universiteit van Tilburg.
- Brink, G. J. M. van den, van Hulst, M. J., de Graaf, L. J., & van der Pennen, T. (2012). *Best persons en hun betekenis voor de Nederlandse achterstandswijk*. Den Haag: Boom.
- Bunderson, S.J., & Thompson, J.A. 2009. The call of the wild: Zookeepers, callings, and the double-edged sword of deeply meaningful work. *Administrative Science Quarterly*, 54: 32–57.
- BZK (2013). *Kabinetnota Doe-democratie*. Den Haag: Ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties.
- BZK (2019, 28 oktober). *Gebiedsgerichte aanpak leefbaarheid en veiligheid: Kamerbrief minister Ollongren*. Den Haag: Ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties.
- Denktank VNG (2013). *Van eerste overheid naar eerste burger. Over maatschappelijke initiatieven die de lokale overheid uitdagen*. Den Haag: Vereniging van Nederlandse Gemeenten
- Denters, S. A. (2008). De wijkaanpak terug van nooit weggeweest. *Bestuurswetenschappen*, 62(3), 57-65.
- Denters, S. A. H., Tonkens, E. H., Verhoeven, I., & Bakker, J. H. M. (2013). *Burgers maken hun buurt*. Den Haag: Platform31.
- Durose, C., Van Hulst, M., Jeffares, S., Escobar, O., Agger, A., & De Graaf, L. (2016). Five ways to make a difference: Perceptions of practitioners working in urban neighborhoods. *Public Administration Review*, 76(4): 576-586.
- Durose, C., Escobar, O., Gilchrist, A., Agger, A., Henderson, J., van Hulst, M., & van Ostaijen, M. (2019). *Socially smart cities: Making a difference in urban neighbourhoods*. <http://www.smart-urban-intermediaries.com/>
- Gilchrist, A., Escobar, O., Durose, C., Agger, A., Henderson, J., van Hulst, M., & van Ostaijen, M. (2019). *Social transformation in urban neighbourhoods: Supporting smart urban intermediation*. *Social-Transformation-in-Urban-Neighbourhoods-Policy-Brief-2019.pdf* ([smart-urban-intermediaries.com](http://www.smart-urban-intermediaries.com/))
- Hajer, M. (2011). *De energieke samenleving. Op zoek naar een sturingsfilosofie voor een schone economie*. Den Haag: Planbureau voor de Leefomgeving.

- Ham, M., & Meer, J. van der. (2015). *De ondernemende burger. De woelige wereld van lokale initiatieven*. Utrecht: Tijdschrift voor Sociale Vraagstukken.
- Harst, M. van der, F. Bredewold, & E. Tonkens. *Democratische legitimatie en duurzaamheid van burgerinitiatieven in zorg en welzijn*. Utrecht: Universiteit voor Humanistiek Utrecht.
- Hart, W. (2012). *Verdraaide organisaties*. Deventer: Vakmedianet.
- Heijden, J. van der, Van der Mark, L., Meiresonne, A., & Van Zuylen, J. (2007). *Help! Een burgerinitiatief*. Den Haag: InAxis, Ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties.
- Helleman, G. (2016). *Op zoek naar nieuwe verhoudingen: over de relatie tussen de geplande en geleefde stad*. Den Haag: Lectoraat Grootstedelijke Ontwikkeling, De Haagse Hogeschool.
- Hendriks, F., & Tops, P.W. (2002). *Het sloeg in als een bom: Vitaal stadsbestuur en modern burgerschap in een Haagse stadsbuurt*. Dongen: Pijnenburg uitgevers.
- Homan, T. (2019). *De veranderende gemeente*. Den Haag: A&O fonds Gemeenten.
- Hurenkamp, M., Tonkens, E., & Duyvendak, J. W. (2006). *Wat burgers bezielt: een onderzoek naar burgerinitiatieven*. Amsterdam: Universiteit van Amsterdam.
- Hulst, M. van, L. De Graaf, & G. van den Brink. (2012). The work of exemplary practitioners in neighborhood governance. *Critical Policy Studies*, 6(4): 434-451.
- Igalla, M., & Meerkerk, I. van (2017). *Burgerinitiatieven hebben baat bij professionalisering – Sociale Vraagstukken*
- Igalla, M., J. Edelenbos & I. van Meerkerk (2020). What explains the performance of community-based initiatives? Testing the impact of leadership, social capital, organizational capacity, and government support. *Public Management Review*, 22(4): 602-632.
- Jong, M. de, Bakker, H. & F. Robeerst, (2018). *Tweebenig samen werken*. Deventer: Vakmedianet.
- Jong, M. de (2018). Tweebenig spelen. In Jong, M. de, Bakker, H. & F. Robeerst, (redactie). *Tweebenig samen werken*. Deventer: Vakmedianet: 7-62.
- Koster, M. (2014). Bridging the cap in the Dutch participation society: New spaces of governance, brokers, and informal politics. *Etnofoor*, 26(2): 49-64.
- Kleinhans, R. (2017). *Nieuwe aandacht, maar alsjeblieft géén nieuw wijkenbeleid – Sociale Vraagstukken*
- Meerkerk, I. van, & Edelenbos, J. (2018). *Boundary spanners in public management and governance: An interdisciplinary assessment*. Cheltenham: Edward Elgar Publishing.
- Meerkerk, I. van, R. Kleinhans, & A. Molenveld, (2018). Exploring the durability of community enterprises: A qualitative comparative analysis. *Public Administration*, 96: 651–667.
- Moulaert, F., MacCallum, D., Mehmood, A., & Hamdouch, A. (2013). General introduction: the return of social innovation as a scientific concept and a social practice. In Moulaert, F., MacCallum, D., Mehmood, A., & Hamdouch, A. (redactie) *The international handbook on social innovation: Collective action, social learning and transdisciplinary research*: 1-6.
- Mishler, E. G. (1999). *Storylines*. London: Harvard University Press.
- De Moor, M. (2013). *Homo cooperans: Institutions for collective action and the compassionate society*. Inaugurale Rede: Utrecht University.

- Lans, J. van der (2014). *Een wijkgerichte aanpak: het fundament*. Den Haag: BZK.
- Laws, D., & Forester, J. (2015). *Conflict, improvisation, governance*. Londen: Routledge.
- Leidemeijer, K., Frissen, J. & Van Iersel, J. (2020). *Veerkracht in het corporatiebezit. De update: een jaar later, twee jaar verder...* Amsterdam: In-Fact-Research en Circusvis.
- Petriglieri, G., Ashford, S. J., & Wrzesniewski, A. (2019). Agony and ecstasy in the gig economy: Cultivating holding environments for precarious and personalized work identities. *Administrative Science Quarterly*, 64(1): 124-170.
- Oude Vrielink, M., & van de Wijdeven, T. (2008). Bewonersinitiatieven: een prachtkans voor wijken? *Bestuurswetenschappen*, 62(3): 66-83.
- Rekenkamer Leeuwarden (2019). *De Andere Overheid: Onderzoek van de Rekenkamer Leeuwarden naar de modernisering van de relatie tussen de gemeente Leeuwarden, haar dorpen, haar wijken en haar bewoners*. Leeuwarden: Rekenkamer Leeuwarden.
- Rekenkamer Rotterdam (2020). *Burgers op de bres*. Rotterdam: Rekenkamer Rotterdam.
- Schabram, K., & Maitlis, S. (2017). Negotiating the challenges of a calling: Emotion and enacted sensemaking in animal shelter work. *Academy of Management Journal*, 60(2): 584-609.
- Schinkel, W., & van Houdt, F. (2010). Besturen door vrijheid: Neoliberaal communitarisme en de verantwoordelijke burger. *Bestuurskunde*, 19(2): 12-21.
- Spanjar, G., J. van Aanholt, F. Suurenbroek, & Majoor, S. (2019). De heilige graal van democratische buurtontwikkeling. *Rooilijn* 52(1): 8-17.
- Stapper, E. W., & Duyvendak, J. W. (2020). Good residents, bad residents: How participatory processes in urban redevelopment privilege entrepreneurial citizens. *Cities*, 107, <https://doi.org/10.1016/j.cities.2020.102898>.
- Sterk, E., Specht, M., & Walraven, G. (redactie) (2013). *Sociaal ondernemerschap in de participatiesamenleving: Van de brave naar de eigenwijze burger*. Antwerpen: Garant.
- Strauss, A. & Corbin, J. (1990). *Basics of Qualitative Research*. London: Sage.
- Tonkens, E. (2014). *Vijf misvattingen over de participatiesamenleving*. Afscheidsrede Universiteit van Amsterdam: Amsterdam.
- Tonkens, E., & Verhoeven, I. (2019). The civic support paradox: Fighting unequal participation in deprived neighbourhoods. *Urban Studies*, 56(8): 1595-1610.
- Tops, P. W., & Weterings, R. (2002). Denken voorbij het wijkgericht werken. Overpeinzingen uit de kopgroep van het stedennetwerk. In *Stadsbespiegelingen, deel A. Stedennetwerk*. Tilburg: KUB: 21-43.
- Uyterlinde, M. & J. van der Velden (2017). *Kwetsbare wijken in beeld*. Den Haag: Platform31.
- Uyterlinde, M. & N. Gastkemper (2018). *Naar een wendbare wijkaanpak*. Den Haag: Platform31.
- Uyterlinde, M., M. Fokkema & Can, E. (2020). *Werken aan opgaven in de wijk*. Den Haag: Platform 31.
- Verhoeven, I. & E. Tonkens. (2019) Joining the citizens: Forging new collaborations between government and citizens in deprived neighborhoods. In M. Stout (redactie), *From Austerity to Abundance?* Bingley: Emerald: 161-179.
- Verloo, N. (2015). *Negotiating urban conflict: Conflicts as opportunity for urban democracy*. Proefschrift, Universiteit van Amsterdam.

- Walraven, G. & Vos, N. de (2019). Toekomstperspectieven voor plekken van hoop en verandering. In: Helleman, G., Majoor, S., Smit, V., & Walraven, G. (redactie). *Plekken van hoop en verandering: samenwerkingsverbanden die lokaal verschil maken*. Delft: Eburon.
- Welschen, S., & Veldboer, L. (2019). Sociaal werk in stadswijken waar problemen zich opstapelen. *Beleid en Maatschappij*, 46(3): 348-365.
- Welschen, S., P. Lucas, M. Hoijtink, & L. Veldboer (2020). *Licht op Sociaal Schaduwwerk*. Amsterdam: Hogeschool van Amsterdam.
- Weterings, R. & Tops, P.W. (2001). Denken voorbij het wijkgericht werken. In Boogers, M., F. Hendriks, S. Kensen, P.W. Tops, R. Weterings & S. Zouridis (redactie), *Stadsbespiegelingen, Deel A*. Tilburg: Katholieke Universiteit Brabant: 19-44.
- Wijdeven, T. van de (2012). *Doe-democratie*. Delft: Eburon.
- Wolf, E. (2018). *How Policy Conflict Escalates: The Case of the Oosterweel Highway in Antwerp*. Proefschrift, Universiteit van Antwerpen.
- WRR (Wetenschappelijke Raad voor het Regeringsbeleid) (2005). *Vertrouwen in de buurt*. Amsterdam: Amsterdam University Press.
- WRR (Wetenschappelijke Raad voor het Regeringsbeleid) (2012). *Vertrouwen in burgers*. Amsterdam: Amsterdam University Press.
- Wrzesniewski, A., & Dutton, J. E. (2001). Crafting a job: Revisioning employees as active crafters of their work. *Academy of management review*, 26(2): 179-201.
- Zeeuw, A. de, van Vliet, P., de Kreek, M., Straathof, A., Faddegon, K., Bos, E., Essen, E., van Wijk, E., Laws, D., & de Gooijer, H. (2018). *Wat doet de participatieprofessional?* Hogeschool van Amsterdam: Urban Management.
- Zeeuw, A. de, van Wijk, E., & Straathof, A. (2019). Burgerparticipatie: ontwikkelingstypen van bewonersverbanden: Interactie tussen participatieprofessionals en bewonersverbanden in beeld. *Bestuurskunde*, 28(3): 67-76.

Lijst van geïnterviewden

Amsterdam

Esther Haverkort

Hans Krikke

Mustapha El Jarmouni

Den Haag

Gerben Helleman

Sabrina Lindemann

Sedat Bugdaci

Leeuwarden

Douwe Beimin

Sietske Inberg

Utrecht

Fatouch Chanaat

Hassan Elaarjaoui

Linn den Hollander

Marieke Sillevius Smitt

Mohammed Dahmane

Zwolle

Bart Demmers

Joke Braam

Eindnoten

- 1 We gaan hier nu niet in op de langere geschiedenis van het wijkenbeleid. Dit is, onder andere, na te lezen in WRR (2005), Van de Wijdeven (2012) en Denters (2008). Naast de opkomst van de wijkaanpak in de eerste jaren van het nieuwe millennium is een ontwikkeling te constateren in de opkomst van de burger die zelf initiatief neemt, verbindingsofficiëren binnen het gemeentelijk apparaat en ideeën rond vitale coalities (bv. Bang & Sorensen, 1999; Weterings & Tops, 2001; Hendriks & Tops, 2002). Daarnaast kan de opkomst van maatschappelijk initiatief (en haar wisselwerking met overheden) ook worden beschouwd vanuit een hele lange traditie (De Moor, 2013).
- 2 Hurenkamp, Tonkens en Duyendak (2006: 10): “Via burgerinitiatieven worden burgers geacht op een zinvolle manier vorm aan hun eigen leven te geven, zich nuttig te maken voor de maatschappij, problemen op te lossen waar de overheid niet aan toekomt of waar de politiek zich niet toe geroepen voelt.”
- 3 Bij deze door de overheid opgepikte en aangejaagde ideeën zijn ook veel kritische kanttekeningen gemaakt (zie, bv. Schinkel en van Houdt (2010)).
- 4 Zie over “de bedoeling” onder andere, Hart (2012). Denktank VNG (2013) had het over improviseren als kernkwaliteit voor de lokale overheid. Helleman (2016) beschreef op diverse terreinen nieuwe verhoudingen tussen “geplande” en “geleefde” stad, waar trends als stadsmakers een indicatie van zijn. Hij concludeerde dat de geleefde stad een prominentere rol krijgt, hoewel de mindset die daarvoor bij grote organisaties moet veranderen dat slechts langzaam doet. Over de vraag hoe het gesteld is met participatietrajecten in kwetsbare buurten die door overheden worden ingezet, buigen we ons hier niet (zie bv. Spanjar, van Aanholt, Suurenbroek & Majoor, 2019). We constateren wel dat we zien dat gemeenten (politiek en ambtenarij) het voornemen hebben om burgers meer en beter te betrekken, hoewel dat niet altijd makkelijk blijkt. Het is een proces dat (nog steeds) een cultuuromslag vereist, constateerde de Rekenkamer Leeuwarden in 2019. Daarnaast moeten we beseffen dat in participatietrajecten die door overheden zelf worden opgezet de neiging bestaat om de actieve en ondernemende bewoners te belonen voor die houding en vaardigheden en daarmee andere bewoners te benadelen (Stapper & Duyvendak, 2020).
- 5 Sterk, Specht & Walraven (2013); WRR (2012); Denktank VNG (2013); Ham & Van der Meer (2015).
- 6 Reinout Kleinhans pleitte begin 2017 ervoor om geen nieuwe wijkaanpak op te tuigen en gaf enkele sleutels tot verbetering in kwetsbare wijken. De tweede was het “serieus nemen van lokale (bewoners)initiatieven om kwetsbare mensen te helpen. We kennen inmiddels talloze voorbeelden, van bewonersbedrijven tot (zorg)coöperaties en van kleinschalige gebiedsontwikkeling tot overname van (het beheer van) buurthuizen door bewoners. Jammer genoeg horen we ook te vaak dat zulke initiatieven niet goed ondersteund of zelfs gedwarsboomd worden.”
- 7 Zie: <https://www.g4ostedennetwerk.nl/files/2020-06/Manifest-kwetsbare-gebieden.pdf>;
Zie ook <https://lpb.nl/artikel-stedelijke-vernieuwing-is-terug-van-weggeweest/>
- 8 We beginnen in 2013, het jaar na het verschijnen van ons boek over best persons, en onze selectie is niet uitputtend.

- 9 Zie Denters et al. (2013); Sterk, Specht en Walraven (2013); Ham & Van der Meer (2015); Van Meerkerk, Kleinhans & Molenveld (2018); De Zeeuw, Van Wijk & Straathof (2019); Uytterlinde, Fokkema & Can (2020). En ook al voor het best persons project: Hendriks & Tops (2002) en Oude Vrielink & Van de Wijdeven, (2008).
- 10 Onderzoek van ons en van anderen gaat in op de rollen van ambtenaren die over de grenzen van hun organisatie heen werken, tweeënige grenswerkers (van Meerkerk & Edelenbos, 2018; De Jong, Bakker & Robeest, 2018) en "publieke bricoleurs" (Blijleven, van Hulst en Hendriks 2019). Zie ook Tonkens & Verhoeven (2019).
- 11 Daarbij constateren Uytterlinde et al. (2020) net als wij (Blijleven et al., 2019) dat gemeentelijke organisaties aan de binnenkant worstelen met het leggen van verbindingen.
- 12 "Adaptief" en "responsief" zijn gelijksoortige labels, die echter minder een zelfstandige kracht lijken te verwoorden.
- 13 Helleman (2016: 88) zet op een erg interessante manier de verbinding tussen de geplande en de geleefde stad neer.
- 14 Bij onderzoeksinstituut KEI werd in die tijd ook gesproken over best persons als tegenhanger van best practices in de lezingenreeks 'Mensenwerk', die in een essay werd gevangen door Hans Karssenbergh: <https://stipo.nl/app/uploads/2020/12/2008-KEI-N14-Vernieuwen-tussen-chaos-en-orde.pdf>
- 15 We danken Jurjen van der Weg dat hij ons eraan herinnerde dat die positionering in de wijk het verschil helpt maken.
- 16 Bijvoorbeeld omdat ambtenaren meer leren van hun eigen organisatie en van diverse inhoudelijke domeinen. De trend lijkt overigens niet een toevallige. Het principe van doorstromen is in het personeelsbeleid van het Rijk bijvoorbeeld expliciet gemaakt in het 3-5-7 principe (en onderdeel van het idee van continu leren en een positieve werkbeleving): "Ingevolge dit model worden medewerkers gestimuleerd om na drie jaar na te denken over een nieuwe functie en na vijf jaar van functie te veranderen, en uiterlijk na zeven jaar de functie te verlaten. Een loopbaanstap kan in dit geval een horizontale of een verticale stap binnen of buiten het Rijk zijn. Het gaat hierbij om een daadwerkelijk nieuw werkpakket bij een andere afdeling, directie, departement of organisatie" (kamerbrief Strategisch personeelsbeleid Rijk 2025, minister Ollongren, 2018, p. 8). Wij zeggen uiteraard niet dat zeven jaar te kort is, maar willen slechts aandacht vragen voor de spanning tussen betrokkenheid en ontwikkeling. De rol van de bureaucratie en die van een flexibele organisatie wordt in de brief erkend, maar niet geproblematiseerd (p. 11): "In een tijd die wordt gekenmerkt door onzekerheid en grote mondiale ontwikkelingen is het belangrijk om als Rijk flexibel te zijn. Niet de slimste of de sterkste zal overwinnen, maar degene die zich in deze turbulente maatschappij het beste kan aanpassen. Dit geldt zowel voor de organisatie als voor de individuele medewerker. Werken voor de publieke zaak betekent werken in een politieke omgeving. Dit uit zich in het werken onder politieke verantwoording, gevoel voor politiek-ambtelijke verhoudingen, werken met gemeenschapsgeld en omgaan met zaken als democratische spelregels, transparantie en integriteit. Dit vraagt erom dat we als Rijk ook robuust, herkenbaar als betrouwbare partner blijven voor burgers en bedrijven."

- 17 Net als frontliniewerkers dat gewend zijn te doen, maken best persons onderscheid tussen ambtenaren die meedenken en ambtenaren die vooral naar de regels kijken, ook wel als “rekkelijken” en “preciezen” gecategoriseerd.
- 18 We moeten opmerken dat deze stappen lijken op stappen in de werkwijze die Uyterlinde en Gastkemper (2018) zien voor een “wendbare wijkaanpak.” Dat is niet vreemd, want het zijn het type politieke en organisatorische stappen die activisten en anderen altijd al gebruiken. Op elk schaalniveau en in elke context zijn ze in principe uit te voeren. Er is echter wel een verschil in de mate van wendbaarheid en, om in de metafoor te blijven, de manier van bewegen. Aangezien de best persons die wij spraken over het algemeen veel in de wijk aanwezig zijn en vaak met veel verschillende mensen in contact staan, nemen zij eerder waar dan anderen. Daar zij vaak behoorlijk autonoom kunnen werken, kunnen zij ook sneller aandacht voor iets vragen en kansen gaan opzoeken.
- 19 Thijs van Mierlo merkte daarbij terecht op dat inzet ook bijdraagt aan een zinvolle invulling van hun leven, en vriendschappen binnen het werk.
- 20 We schreven eerder al over het belang van *buddies* en ruggensteun (Van den Brink et al., 2012).
- 21 Welschen, Lucas, Hoijsink, & Veldboer (2020: 57-8) schreven ook over de keerzijde van samenwerking voor autonomie. Gerben Helleman (persoonlijke communicatie) vraagt zich af in hoeverre autonoom valt te rijmen met het feit dat de hedendaagse vraagstukken juist meer en meer vragen om samenwerking en integraliteit. Wij zijn het met hem eens dat geheel autonoom niet werkt. Dit is sowieso een spanning waarin best persons zich vaak bevinden.
- 22 Nut en noodzaak van conflict zijn het afgelopen decennium ook nog uitgebreid besproken in twee excellente bestuurskundige proefschriften: Verloo (2015) en Wolf (2018).
- 23 De Jong (2018) geeft een zeer waardevolle beschrijving van paradoxen en spanningen in samenwerking.
- 24 In de literatuur wordt wel gesproken van “job crafting” (Wrzesniewski & Dutton, 2001) en, waar het gaat om bezinnen, past dit onder wat Argyris & Schön (1996) “tweede orde leren” noemen.
- 25 Voor sommigen is het echter een blinde vlek, legde Thijs van Mierlo ons uit. Het aanblijven ontegenwoordigt anderen de kans om zich te ontwikkelen, het over te nemen, of anderen het op een andere manier te laten doen.
- 26 Uit eerder onderzoek naar mensen die werken vanuit passie weten we dat als mensen zich opstellen als vakmensen die telkens weer beter willen worden in hun werk, ze het langer uithouden (Schabram & Maitlis, 2017). Die houding zien wij terug bij best persons in een constante wens om zich verder te scholen, in en buiten het werk.
- 27 Verloo (2015) is een goede bron hierbij.
- 28 Moulaert, MacCallum, Mehmood, & Hamdouch (2013).
- 29 Bunderson en Thompson (2009) wijzen er bijvoorbeeld op dat de betekenis van werk ook kan samengaan met een sterk gevoel voor maatschappelijke verantwoordelijkheid. Dat past bij veel best persons en kan extra druk geven, met name als best persons niet de resultaten van hun werk concreet terugzien.
- 30 Zie recent hierover Van Aanholt et al. (2019) en Van der Harst et al. (2019).

- 31 Zie bv. Verhoeven & Tonkens (2019) en Blijleven et al. (2019).
- 32 Hierbij moet overigens wel worden opgemerkt dat er een gevaar kan zitten in bondgenootschap. Er moet wel voor worden gewaakt dat initiatieven, projecten en personen die goed liggen bij de instellingen niet standaard voor worden getrokken. Dat zou er bijvoorbeeld voor kunnen zorgen dat er minder eisen aan kwaliteit gaan worden gesteld, dat *the usual suspects* vooral worden gefaciliteerd, of dat personen die kritisch zijn ten opzichte van de instelling worden weggehouden. Koster (2014) waarschuwt er daarnaast terecht voor dat aaibare projecten ook kunnen worden gecoöpteerd – initiatiefnemers gaan zich bewust of onbewust voegen naar verwachtingen van de instellingen die hen legitimiteit en budget geven. Wij hebben hier niet direct onderzoek naar gedaan, maar zijn ons bewust van deze mogelijke gevaren.
- 33 De best persons onder de frontliniewerkers zijn er vaak goed in om verbindingen te leggen tussen initiatieven, en tussen initiatieven en formele organisaties (van Hulst et al., 2012). Zie hierover in het sociaal werk Welschen en Veldboer (2019), die het hebben over link werk.
- 34 Zie, onder andere, Uytterlinde et al. (2020).
- 35 Uiteraard zijn onze bevindingen beperkt tot de geheugens van de best persons. Daarnaast is het interview zelf ook een moment waarop geïnterviewden een coherent verhaal produceren dat zaken als spanningen en ambiguïteit kan vermijden of op laten gaan in een coherenter geheel (Mishler, 1999).

Over de auteurs

Merlijn van Hulst studeerde culturele antropologie aan de Universiteit Utrecht en promoveerde in de bestuurskunde aan de Erasmus Universiteit Rotterdam. Momenteel werkt hij als universitair hoofddocent bij Tilburg University, departement Public Law & Governance. Hij doet onderzoek naar mensen die het verschil maken in kwetsbare wijken, ambtelijk vakmanschap en werkpraktijken in de publieke sector. Ook geeft hij les over kwalitatieve onderzoeksmethoden.

Maaïke Matelski studeerde sociale psychologie aan de Universiteit van Amsterdam en Human Rights aan de London School of Economics and Political Science. Ze promoveerde aan de Vrije Universiteit Amsterdam op het maatschappelijk middenveld in Myanmar. Als postdoc onderzoeker werkte ze aan de Radboud Universiteit Nijmegen in een project over landrechtactivisme in Kenia, en in dit onderzoek naar Best Persons aan Tilburg University. Momenteel is ze verbonden aan de afdeling antropologie van de Vrije Universiteit Amsterdam.

A TILBURG UNIVERSITY ESSAY: MENSEN DIE EEN VERSCHIL MAKEN IN KWETSBARE WIJKEN BEST PERSONS, TIEN JAAR LATER

©2020 Merlijn van Hulst & Maaïke Matelski

All rights reserved. No part of this publication may be reproduced, stored in a retrieval system, or transmitted in any form or by any means, electronic, mechanical, photocopying, recording, or otherwise, without prior permission of Tilburg University.

Concept and Design:

Studio | powered by Canon

ISBN: 978-94-6167-442-5

TILBURG UNIVERSITY

Warandelaan 2

5037 AB Tilburg

T 0031(0)134669111

www.tilburguniversity.edu

www.linkedin.com/school/tilburg-university

www.instagram.com/TilburgUniversity

www.facebook.com/TilburgUniversity

www.twitter.com/TilburgU



